



APNOR

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES - RAMO DE GESTÃO DE
EMPRESAS

**A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL E O SEU
IMPACTO NO DESEMPENHO FINANCEIRO: UMA APLICAÇÃO
AO SETOR DA LOGÍSTICA**

Guiomar de Barros Pereira Rodrigues

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão
de Empresas

Orientada pela Professora Doutora Helena Maria da Silva Santos Rodrigues

Viana do Castelo, 2011

APNOR
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES - RAMO DE GESTÃO DE
EMPRESAS

**A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL E O SEU IMPACTO NO
DESEMPENHO FINANCEIRO: UMA APLICAÇÃO AO SETOR DA
LOGÍSTICA**

Guiomar de Barros Pereira Rodrigues

Orientada pela Professora Doutora Helena Maria da Silva Santos Rodrigues

Viana do Castelo, 2011

RESUMO

Há cada vez mais, uma maior preocupação com o conhecimento e com o que ele pode representar para as empresas, pois o conhecimento transformou-se no ingrediente primário de tudo aquilo que se faz. Como consequência, surge e desenvolve-se o capital intelectual que é o recurso mais importante para o desenvolvimento das vantagens competitivas da empresa e é a matéria-prima a partir da qual são obtidos os resultados financeiros, daí o seu estudo e compreensão ser importante para todos sem exceção. Sendo que o capital intelectual é constituído pelo capital humano, capital estrutural e capital relacional, considerando-se que o capital humano encarna o conhecimento, o talento e a experiência dos funcionários, o capital estrutural representa as bases de conhecimento codificadas que não existem nas mentes dos empregados, e o capital relacional representa o conhecimento embutido na cadeia de valor organizacional.

Pelo que, a presente dissertação tem como objetivo verificar qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro, no setor da logística. Para o efeito foi utilizada a abordagem pragmática e desenvolvido um estudo de caso único, holístico e exploratório que, à luz da “teoria” do capital intelectual, permite discutir a relação entre capital intelectual e desempenho financeiro, situação ausente na maioria dos estudos estatísticos. O estudo de caso foi aplicado a uma empresa do setor da logística e a recolha de dados efetuou-se, essencialmente, através de entrevistas e de observação que procuram relacionar os elementos do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional) com o desempenho financeiro.

O estudo mostra haver correlação entre os elementos do capital intelectual e o desempenho financeiro, pois concluiu-se que o capital intelectual tem impacto positivo no desempenho financeiro da empresa em estudo devido ao seus elementos, nomeadamente o capital humano (através da competência e atitude dos seus trabalhadores, por exemplo), o capital estrutural (devido às condições das infraestruturas) e o capital relacional (devido à, não menos importante, relação de lealdade com os clientes, por exemplo).

Palavras-chave: conhecimento, capital intelectual, capital humano, capital estrutural, capital relacional, desempenho financeiro.

ABSTRACT

There is an increasingly major concern with the knowledge and what it can represent for companies, because knowledge has become the primary ingredient in everything we do. As a consequence, the intellectual capital that is the most important resource for the development of competitive advantages of the company and the raw material from which the financial results are obtained arises and develops, hence its study and understanding being important for everyone without exception. Since the intellectual capital consists of human capital, structural capital and relational capital, and that human capital embodies the knowledge, the talent and the experience of employees, the structural capital represents encoded knowledge bases that do not exist in the minds of employees, and the relational capital represents the knowledge embedded in the organizational value chain.”

This dissertation aims to determine what is the importance of the intellectual capital and its impact on financial performance in the logistics sector. For this purpose we used the pragmatic approach and developed a unique, holistic and exploratory case study, in the light of the “theory” of intellectual capital, will allow the discussion about the relationship between intellectual capital and financial performance, an absent situation in most statistical studies. The case study was applied to a logistics company and the data collection was carried out mainly through interviews and observation that seek to relate the elements of intellectual capital (human capital, structural capital and relational capital) with financial performance.

The study shows a correlation between the elements of intellectual capital and financial performance, because we conclude that the intellectual capital has a positive impact on the financial performance of the company under study due to its elements, including human capital (through competence and attitude of its employees, for example), structural capital (due to the conditions of the infrastructure) and relational capital (due to the, not least important, relationship of loyalty with customers, for example).

Keywords: knowledge, intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, financial performance.

O conhecimento é o bem mais valioso que o ser humano pode ter, pois é através dele que se abrem horizontes e se faz caminho.

É o conhecimento que comanda a vida...

AGRADECIMENTOS

A tarefa de agradecer, por vezes, não é suficiente para expressar a gratidão para com as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação, e que foram muitas. Mas não sendo possível citar todos os que prestaram o seu contributo destaco aqueles que, pela importância que assumiram ao longo do processo, merecem particular destaque.

Começo por manifestar um muito obrigada à Professora Doutora Helena Maria da Silva Santos Rodrigues, minha orientadora, pela sua disponibilidade, pelo auxílio, pela preciosa transmissão de conhecimentos e pelas suas valiosas sugestões fundamentais para a realização deste estudo.

Agradeço aos entrevistados e aos colaboradores da empresa estudada que gentilmente colaboraram comigo, por toda a disponibilidade e colaboração, sem a qual não seria possível terminar o presente estudo.

Agradeço, também, aos professores e colegas de mestrado por todo o apoio manifestado e ajuda preciosa, em especial à colega Raquel Pinto.

Finalmente, e porque não seria possível concluir sem o fazer, agradeço aos meus amigos e à minha família pela compreensão, paciência e pelo apoio que sempre me transmitiram.

A todos o meu muito obrigada!

LISTA DE SIGLAS

APLOG – Associação Portuguesa de Logística

BSC - Balanced Scorecard

CE – Capital Estrutural

CH – Capital Humano

CI – Capital Intelectual

CNC – Comissão de Normalização Contabilística

CR – Capital Relacional

DF – Desempenho Financeiro

IAS – International Accounting Standard

IASB – International Accounting Standards Board

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

NCRF - Norma Contabilística e de Relato Financeiro

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo

UE – União Europeia

ÍNDICE

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
AGRADECIMENTOS	vii
LISTA DE SIGLAS	viii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE TABELAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
INTRODUÇÃO	1
Justificação da Investigação	1
Relevância do Tema	2
Problema de Investigação e Integração Teórica	3
Aspetos Metodológicos	7
CAPÍTULO I – CAPITAL INTELECTUAL	9
1.1. Introdução	10
1.2. Capital Intelectual	10
1.2.1. Elementos do Capital Intelectual	23
1.2.1.1. Capital Humano	26
1.2.1.2. Capital Estrutural	31
1.2.1.3. Capital Relacional	34
1.3. Conclusão	37
CAPÍTULO II – DESEMPENHO FINANCEIRO	41
2.1. Introdução	42
2.2. Desempenho Financeiro	42
2.3. Capital Intelectual e Desempenho Financeiro	44
2.4. Conclusão	46
CAPÍTULO III – LOGÍSTICA EM PORTUGAL	48
3.1. Introdução	49
3.2. Logística e a Situação em Portugal	49
3.3. Conclusão	54
CAPÍTULO IV – MODELO DE INVESTIGAÇÃO	56
4.1. Introdução	57
4.2. Problema de Investigação	57
4.3. Pressupostos da Investigação	58
4.4. Modelo de Investigação	67
4.5. Conclusão	68

CAPÍTULO V – METODOLOGIA	69
5.1. Introdução.....	70
5.2. Metodologia de Investigação Científica	70
5.2.1. Estudo de Caso.....	71
5.2.1.1. Protocolo de Investigação.....	76
5.4. Conclusão.....	82
CAPÍTULO VI – ESTUDO EMPÍRICO.....	83
6.1. Introdução.....	84
6.2. Descrição do Estudo de Caso Transportes XYZ	84
6.3. Apresentação e Discussão dos Resultados do Estudo de Caso Transportes XYZ	86
6.3.1. Capital Humano.....	86
6.3.2. Capital Estrutural.....	93
6.3.3. Capital Relacional	96
6.3.4. Desempenho Financeiro	101
6.5. Conclusão.....	106
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, CONTRIBUTOS E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
ANEXOS	120
ANEXO I - GUIÃO DAS ENTREVISTAS	121

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Capital Humano	31
Tabela 2 – Capital Estrutural	34
Tabela 3 – Capital Relacional	37
Tabela 4 – Desempenho Financeiro	46
Tabela 5 – Constructos e Variáveis do Capital Humano.....	59
Tabela 6 – Constructos e Variáveis do Capital Estrutural	62
Tabela 7 – Constructos e Variáveis do Capital Relacional	63
Tabela 8 – Constructos e Variáveis do Desempenho Financeiro.....	65
Tabela 9 – Variáveis Incluídas no Modelo.....	78
Tabela 10 – Sumário dos Itens da Entrevista Relativamente ao Capital Humano	79
Tabela 11 – Sumário dos Itens da Entrevista Relativamente ao Capital Estrutural	79
Tabela 12 – Sumário dos Itens da Entrevista Relativamente ao Capital Relacional	80
Tabela 13 – Sumário dos Itens da Entrevista Relativamente ao Desempenho Financeiro.....	80
Tabela 14 – Lista das Variáveis da Entrevista.....	81
Tabela 15 - Fontes de Informação Previstas para Recolha no Estudo de Caso.....	81
Tabela 16 - Colaboradores Entrevistados na Transportes XYZ: Principais Caraterísticas	85
Tabela 17 – Capital Humano: Formação.....	87
Tabela 18 – Capital Humano: Desempenho e Competência	88
Tabela 19 – Capital Humano: Relações Internas.....	90
Tabela 20 – Capital Humano: Atitude	91
Tabela 21 – Capital Estrutural: Cultura.....	93
Tabela 22 – Capital Estrutural: Caraterísticas da Empresa.....	94
Tabela 23 – Capital Relacional: Clientes.....	96
Tabela 24 – Capital Relacional: Aliados	99
Tabela 25 – Capital Relacional: Concorrentes	100
Tabela 26 – Desempenho Financeiro: Resultados	101
Tabela 27 – Desempenho Financeiro: Rendimentos e Gastos	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Investigação	67
Figura 2 – Capital Humano: Formação	88
Figura 3 – Capital Humano: Desempenho e Competência.....	89
Figura 4 – Capital Humano: Relações Internas	91
Figura 5 – Capital Humano: Atitude	92
Figura 6 – Capital Estrutural: Cultura	94
Figura 7 – Capital Estrutural: Caraterísticas da Empresa.....	95
Figura 8 – Capital Relacional: Clientes	98
Figura 9 – Capital Relacional: Aliados	99
Figura 10 – Capital Relacional: Concorrentes.....	100
Figura 11 – Desempenho Financeiro: Resultados	104
Figura 12 – Desempenho Financeiro: Rendimentos e Gastos	106

INTRODUÇÃO

Justificação da Investigação

O conhecimento é algo que está presente na vida das pessoas desde todos os tempos, pois tudo que a humanidade fez até aos dias de hoje é fruto do seu conhecimento. A evolução no meio empresarial tem, também, a sua base no conhecimento. Pelo que a importância dada ao conhecimento não é propriamente recente pois já Hayek (1945) referia que o uso do conhecimento na sociedade é bastante importante, pois todas as decisões tomadas advêm do conhecimento. Drucker (2001, p. 2) afirma que “conhecimento é tudo” e que “a próxima sociedade será a sociedade do conhecimento”.

Durante muito tempo as empresas sobrevalorizavam os recursos materiais em detrimento dos recursos imateriais, como o conhecimento. Mas, atualmente, as organizações estão cada vez mais conscientes de que os seus ativos físicos e financeiros não têm capacidade para gerar vantagens competitivas sustentáveis no tempo e no espaço e percebem que os ativos intangíveis são aqueles que lhes podem proporcionar vantagens competitivas sustentáveis.

Na era industrial primava a importância dos recursos físicos, tais como as máquinas e o próprio dinheiro, em detrimento do conhecimento. Situação que se inverteu com a era do conhecimento que privilegia o conhecimento, caracteriza-o como sendo o fator-chave de sucesso de qualquer organização no mundo competitivo em que se encontram.

Pode-se, ainda, mencionar que a maioria das empresas estão no mesmo patamar e que as estratégias de produtividade estão esgotadas pelo que é necessário procurar a diferenciação competitiva, diferenciação que passa pelo conhecimento.

Apesar desta constatação só recentemente é que as organizações se estão a tornar, cada vez mais, conscientes da importância do conhecimento, em grande parte devido ao ambiente em mudança e ao processo contínuo de globalização. Pelo que, atualmente, tendo em conta o paradigma global, as empresas de sucesso são aquelas que usam o conhecimento como recurso fundamental.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (1996) o conhecimento e as tecnologias sempre foram importantes para o desenvolvimento económico. Mas, só nos últimos anos é que a sua importância foi reconhecida e cresceu. E, também, só nos últimos anos, é que tem havido um maior interesse em tratar o conhecimento como um recurso importante da organização.

Neste âmbito surge o capital intelectual que, segundo Stewart (1999, p. 14), é composto por “material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza. É a inteligência coletiva, que é difícil de identificar e mais

difícil ainda de desenvolver de um modo eficiente. Mas quando a empresa o conseguir descobrir e explorar, o êxito pertence-lhe”.

Sullivan Jr and Sullivan Sr (2000, p. 328) afirmam que “o número de empresas cujo valor reside em grande parte no seu capital intelectual tem aumentado drasticamente nos últimos anos”. “A nova economia poderá ou não se materializar, mas não há dúvida de que a próxima sociedade estará connosco em breve” (Drucker, 2001, p. 1).

A situação atrás descrita sobre o conhecimento e o capital intelectual é de extrema importância e cada vez suscita mais o interesse de investigadores e empresas. Pelo que só demonstra a importância da nossa investigação que se centra na importância do capital intelectual nas empresas e o seu impacto no desempenho financeiro. Para alcançar este objetivo, o contexto teórico em que se desenrola esta investigação baseia-se em conceitos e teorias que derivam da literatura do conhecimento, do capital intelectual e do desempenho financeiro.

Relevância do Tema

“O aumento da importância dada ao capital intelectual está associado ao despoletar da economia do conhecimento e do reconhecimento por parte da comunidade científica, empresarial e política do impacto do conhecimento no desempenho das pessoas, empresas e países” de acordo com Santos-Rodrigues, Dorrego, and Fernández (2011, p. 10).

Stewart (1999, p. 41) diz que “o conhecimento transformou-se no ingrediente primário de tudo aquilo que fabricamos, fazemos, compramos e vendemos”. Como consequência, a sua gestão, a busca e desenvolvimento do capital intelectual, o seu armazenamento, a sua venda e a sua partilha, tornou-se a tarefa económica mais importante de indivíduos, empreendimentos e nações.

A chave para o crescimento é a aprendizagem, uma vez que a aprendizagem consiste no processo de acumulação de novos conhecimentos, segundo Conceição, Heitor, Gibson, and Shariq (1998). A ideia de que a capacidade dos seres humanos para aprender é o cerne do desenvolvimento não é nova. Na criação de conhecimento a competência humana tem sido o fator crucial para o desenvolvimento em qualquer sociedade, em qualquer momento histórico.

Bontis, Dragonetti, Jacobsen, and Roos (1999, p. 2) dizem “bem-vindo à era da informação, onde os produtos e as empresas vivem e morrem na informação e as empresas mais bem sucedidas são aquelas que utilizam os seus ativos intangíveis melhor e mais rápido. Conhecimento e informação são hoje os *drivers* da vida da empresa, muito mais do que terra, capital ou trabalho”.

De acordo com Malhotra (2003), é de entendimento geral que os países ricos em ativos derivados de conhecimento e capital intelectual têm um maior crescimento e desenvolvimento.

“O conhecimento organizacional está no cerne do desenvolvimento sustentável e na vantagem competitiva” Bontis et al. (1999, p. 433)”. Roos and Roos (1997, p. 8) referem que “o capital intelectual é o recurso mais importante para o desenvolvimento das vantagens competitivas da empresa”.

Stewart (1999, p. 77) afirma “os mercados são impiedosos. Recompensam tudo aquilo que cria valor e ignoram ou punem tudo aquilo que não o faça”. Pelo que na sociedade atual verifica-se cada vez mais que os resultados das empresas estão dependentes da utilização do conhecimento, ou seja, os resultados normalmente refletem a existência de conhecimento na empresa e a sua utilização.

Assim, “níveis de desempenho elevados estão no centro das preocupações de todas as organizações” (Cabrita, 2009, p. 98). Neste âmbito, como todos sabem as empresas têm várias inquietações, sendo que uma das principais se prende com o seu desempenho, que todas almejam que seja o melhor possível.

E, relacionando com o desempenho financeiro, Stewart (1999, p. 110) diz que “o capital intelectual é a matéria-prima a partir da qual são obtidos os resultados financeiros”. Murthy and Mouritsen (2011) dizem parecer existir uma correlação entre capital intelectual e desempenho financeiro.

Mas na atual economia do conhecimento, apesar de haver interesse e reconhecimento por parte das pessoas, empresas e países em considerarem o conhecimento como um recurso fundamental para o sucesso, sendo esta situação relativamente recente, ainda persistem muitas dúvidas sobre as efetivas vantagens do mesmo em detrimento da valorização dos recursos físicos na economia industrial.

Pelo que cabe aos investigadores, da área, desvendarem os “mistérios” existentes acerca do conhecimento e demonstrarem de que forma o conhecimento pode contribuir para a diferenciação e vantagem competitiva que qualquer empresa quer alcançar num universo global cada vez mais competitivo e feroz.

A motivação para a realização desta investigação prende-se, assim, com o facto de, acreditando que o futuro das empresas passa pelo conhecimento, verificar qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro, nomeadamente, no setor da logística, setor onde se constata não existir nenhum estudo sobre o assunto em epígrafe.

Problema de Investigação e Integração Teórica

O ambiente social e empresarial é cada vez mais competitivo, logo se as empresas querem ter vantagem competitiva e sustentável, o segredo é o conhecimento. Pelo que se considera que o esforço das organizações deve passar por incorporar o conhecimento na sua produção e

gestão. “O conhecimento e a informação são as armas competitivas termonucleares do nosso tempo” (Stewart, 1999, p. 13).

Stewart (1999, p. 41) diz que “a busca e desenvolvimento do capital intelectual, o seu armazenamento, a sua venda e a sua partilha, tornou-se a tarefa económica mais importante de indivíduos, empreendimentos e nações”.

Alavi and Leidner (2001, p. 5) mencionam que “(...) os recursos baseados no conhecimento são normalmente difíceis de imitar e podem constituir uma vantagem competitiva sustentável para as empresas na era global”.

Mas ao falar-se de conhecimento é-se direccionado para o capital intelectual, pelo que Chen, Cheng, and Hwang (2005, p. 174) dizem que o “capital intelectual é cada vez mais reconhecido como um ativo estratégico para sustentar a vantagem competitiva da organização”. Vantagem que poderá transformar-se em resultados financeiros. Opinião reiterada por Stewart (1999, p. 110) que diz que “o capital intelectual é a matéria-prima a partir da qual são obtidos os resultados financeiros”. Pelo que aquelas que utilizem o capital intelectual de forma eficiente podem obter vantagem competitiva sustentável, mesmo na atual conjuntura económica.

Após o referido irá se, agora, indicar alguns estudos encontrados na literatura e realizados acerca do capital intelectual, não na perspectiva de mensuração do capital intelectual (pois existem vários como por exemplo do Chen, Zhaohui, and Xie (2004) mas nomeadamente estudos sobre o relacionamento ou a influência do capital intelectual nas empresas em diversas perspectivas, como o estudo sobre o capital humano como estratégia-chave para as empresas de Bontis and Fitz-Enz (2002), o capital intelectual e o desempenho nos negócios de Bontis, Keow, and Richardson (2000), o capital intelectual e o desempenho organizacional de Cabrita (2009) e o capital intelectual e a capacidade inovadora de Santos-Rodrigues et al. (2011). Mas não se encontrou nenhum estudo sobre a influência do capital intelectual no desempenho financeiro no setor da logística, daí se considerar a relevância deste estudo. Apesar de posteriormente à escolha do tema da dissertação ter surgido o trabalho de Murthy and Mouritsen (2011) que relaciona o capital intelectual com o capital financeiro no setor bancário.

Pelo que no presente estudo pretende-se perceber a importância do capital intelectual para as empresas e o seu impacto no desempenho financeiro, através da análise dos elementos do capital intelectual, nomeadamente capital humano, capital estrutural e capital relacional e a sua importância para a empresa do setor da logística em estudo e, posteriormente, relacioná-los com o desempenho financeiro da mesma.

Para o estudo escolheu-se o setor da logística devido à cada vez maior importância do setor na economia, pois devido, entre outros, à globalização e ao aparecimento do comércio eletrónico, este setor é cada vez mais importante para o desenvolvimento económico de uma nação,

ainda que muitas vezes seja desvalorizado. E, ainda, pelo facto de se desconhecer a existência de algum estudo sobre o capital intelectual no setor da logística.

Este tema tem interesse para demonstrar e sensibilizar as empresas, bem como a comunidade em geral, para o facto de não serem exclusivamente os seus recursos físicos ou tangíveis, como edifícios e máquinas, que “conduzem” ao bom desempenho da organização, mas essencialmente os seus recursos intangíveis, como os trabalhadores e o relacionamento dos mesmos com os clientes, por exemplo.

Tem como objetivo verificar a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro no setor da logística. Pelo que com a presente dissertação pretende-se responder à seguinte questão de investigação:

Qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro no setor da logística?

Espera-se com este estudo produzir uma análise exploratória da importância do capital intelectual nas empresas e o seu impacto no desempenho financeiro no setor da logística, à luz da “teoria” do capital intelectual.

Após o referido, não se pode deixar de mencionar a teoria que origina e está na base da premissa do capital intelectual (premissa que no presente estudo apelidar-se-á de “teoria” do capital intelectual) que conduz a presente investigação, a teoria de recursos e capacidades. Teoria que como foi frisado está na base do estudo do capital intelectual que “surgiu durante os anos 80 como alternativa à posição dominante da organização industrial” (Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 25). E que está associada ao trabalho de Wernerfelt (1984).

“A proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam” (Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 25).

Nesta teoria os recursos (tangíveis e intangíveis) e as capacidades (agrupamentos/combinções de recursos tangíveis e intangíveis) de uma empresa são a base para a sua vantagem competitiva. Conforme afirmam Ireland, Hoskisson, and Hitt (2003, p. 23) “este modelo pressupõe que toda a organização é um conjunto de recursos e capacidades únicos, que possam gerar a base para a sua estratégia e que seja a principal fonte dos seus retornos”.

Os recursos e as capacidades são a base para formular uma estratégia que deverá ser criada tendo em conta o melhor uso das competências essenciais (recursos e as capacidades integradas), para aplicação em relação às oportunidades do ambiente externo.

Tratando-se do alcance de uma vantagem competitiva por parte de uma empresa, a teoria dos recursos e capacidades defende que esta somente será alcançada quando a empresa desenvolver capacidades diferentes das dos seus concorrentes. Se todas ou algumas das capacidades são comuns aos concorrentes, será improvável que as mesmas se tornem fonte de uma vantagem competitiva para a empresa.

Deste modo, para que os recursos e capacidades possam caracterizar-se como fontes reais de vantagem competitiva sustentáveis, Amit and Schoemaker (1993); Barney (1991) e Grant (1996) destacam que os recursos organizacionais devem ser valiosos, permitindo que a empresa explore as oportunidades do ambiente e neutralize as suas ameaças; devem ser duráveis, para compensar o investimento exigido; devem ser raros (ou pouco comuns), de maneira a que os concorrentes não tenham acesso fácil aos mesmos e, devem ser difíceis de imitar ou substituir, para evitar que outras empresas utilizem outros recursos que possam produzir o mesmo efeito.

Situação reiterada por Ireland et al. (2003, p. 115) que dizem que os recursos e capacidades “devem ser valiosos, na medida em que ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou a explorar oportunidades raras, que não existindo num grande número de empresas, são de imitação dispendiosa e não substituíveis”.

Na medida em que todos estes requisitos são preenchidos, tanto os recursos como as capacidades organizacionais passam a caracterizar-se como fonte de vantagem competitiva sustentável, colocando a empresa numa posição mais confortável em termos de concorrência e de desempenho.

Ainda a respeito e segundo Kotler and Armstrong (2003) as organizações devem procurar oportunidades numa determinada área de produto/mercado onde as mesmas possam desfrutar de uma "vantagem diferencial", em função de poder fazer mais por esta oportunidade do que os seus concorrentes. Isto é, a possibilidade de êxito torna-se maior quando as estratégias são desenvolvidas com a finalidade de "explorar" as atividades que a empresa pode "fazer especialmente bem", em função das suas "caraterísticas especiais", ou seja, em função das caraterísticas da sua base de recursos e capacidades.

A teoria dos recursos, na sua forma atual, fundamenta-se em duas generalizações empíricas e dois postulados, segundo Foss (1997), de que:

- i. Há diferenças sistemáticas entre as empresas no que toca à forma como controlam os recursos necessários à implementação das suas estratégias.
- ii. Essas diferenças são relativamente estáveis.

Os postulados são:

- i. As diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de desempenho.

- ii. As firmas procuram constantemente melhorar o seu desempenho económico.

Portanto, de acordo com a teoria dos recursos e capacidades, a empresa deve procurar as oportunidades de mercado que explorem as suas competências essenciais, o que permite o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Para terminar apenas apontar a visão da empresa baseada no conhecimento, pela importância que assume na condução da presente investigação, visão que deriva da teoria de recursos e capacidades, que “ênfatiza a importância do conhecimento nas empresas, revelando que as empresas conseguem vantagens competitivas porque integram e aplicam melhor o conhecimento (...). Neste sentido o conhecimento organizacional é fonte de vantagem competitiva e deriva de combinações singulares de elementos físicos, humanos e organizacionais, inimitáveis e insubstituíveis” (Santos-Rodrigues et al., 2011, p. 21).

Após a apresentação da revisão da literatura e na sequência da análise aos documentos da empresa em estudo, e das respostas obtidas nas entrevistas efetuadas aos elementos dos diferentes níveis hierárquicos da empresa pretende-se identificar qual a importância do capital intelectual e qual o impacto no desempenho financeiro, com o objetivo de comprovar a existência de uma relação entre o capital intelectual e o desempenho financeiro.

Mas citando Cabrita (2009, p. 129) “o reconhecimento da importância dos intangíveis numa economia conduzida pelo conhecimento, só por si, justifica, a relevância do estudo. Acresce que, em Portugal, a evidência empírica nesta matéria é muito restrita, constituindo um incentivo à investigação e à pesquisa, imprescindível à construção e teste da teoria”.

E por fim, gostaria de contribuir para a compreensão e valorização do capital intelectual, como recurso sustentável de vantagem competitiva das organizações.

Aspetos Metodológicos

Para atingir os objetivos da investigação propostos e para uma melhor exposição do mesmo a investigação foi organizada como se descreve de seguida.

Começou-se por fazer a introdução onde se apresenta a justificação da investigação, a relevância do tema, o problema de investigação e integração teórica e finaliza-se com a apresentação da estrutura do estudo.

Nos primeiros capítulos realizou-se a revisão da literatura sobre os temas julgados mais pertinentes para este trabalho. Pelo que, no primeiro capítulo apresenta-se a revisão da literatura sobre o capital intelectual, onde se refere o conhecimento, a sua origem, principais características, a essência dos intangíveis, o capital intelectual e os seus elementos e as teorias associadas ao capital intelectual.

O segundo capítulo debruça-se sobre o desempenho financeiro, nomeadamente sobre a definição de desempenho, perspectivas do desempenho em termos gerais e do desempenho financeiro em particular e, ao relacionamento do capital intelectual com o desempenho financeiro.

No terceiro capítulo, apresenta-se a situação do setor da logística, nomeadamente, em que consiste, a sua importância, o seu campo de atuação e relação com outros setores de atividade e, ainda, o peso do setor da logística no PIB dos países da UE (União Europeia).

Seguidamente, no quarto capítulo menciona-se o problema de investigação bem como os seus pressupostos e termina-se com a apresentação do modelo de investigação.

Posteriormente, no quinto capítulo apresentam-se as principais questões metodológicas, frisando as principais abordagens da investigação científica, destacando a abordagem pragmática e o estudo de caso e termina-se expondo as decisões metodológicas tomadas e o protocolo de investigação que orienta o estudo empírico.

A componente empírica é apresentada no sexto capítulo e contempla uma breve caracterização do estudo de caso realizado e da recolha de dados efetuada, bem como dos principais resultados empíricos encontrados e principais conclusões da investigação.

Por fim, acaba-se com as conclusões da investigação onde se apresentam as conclusões obtidas com este estudo, os seus contributos e as suas limitações. Sugere-se, ainda, temas para investigações futuras.

Antes de prosseguir apenas informar que a presente dissertação foi redigida à luz do novo acordo ortográfico.

CAPÍTULO I – CAPITAL INTELECTUAL

1.1. Introdução

A realização de uma investigação pressupõe a existência de argumentos sólidos e fundamentados, pelo que neste capítulo ir-se-ão apresentar alguns conceitos base fundamentais para a temática em estudo.

Neste capítulo irá mostrar-se o que é que está na origem do conhecimento, nomeadamente o aparecimento da economia do conhecimento e as suas principais características, os conceitos que surgiram derivados da economia do conhecimento, e as alterações que ocorreram a nível global que impulsionaram a mudança na fonte de riqueza das organizações. Ir-se-á, também, definir conhecimento e apresentar as suas características, apresentar uma definição de ativo intangível, referir a importância da gestão do conhecimento, definir capital intelectual, ativo intelectual, propriedade industrial e *goodwill*, identificar os elementos do capital intelectual, e indicar teorias alusivas ao capital intelectual.

Por fim, irá apresentar-se uma breve conclusão sobre os assuntos abordados.

1.2. Capital Intelectual

Os termos usados nas organizações associados ao conhecimento são, entre outros, conhecimento, capital intelectual, organizações do conhecimento, era ou economia da informação, era ou economia do conhecimento e ativos intangíveis segundo Bontis (2001). Pelo que ao longo deste ponto irá se debruçar o estudo sobre os mesmos.

Stewart (1999, p. 33) considera que “o conhecimento sempre foi muito importante – não é sem fundamento que somos *homo sapiens*, homens pensantes”. Ao longo dos tempos a vitória sempre foi dos que utilizavam o conhecimento. Mas o conhecimento é atualmente mais importante do que nunca.

Segundo Alavi and Leidner (2001) o elevado interesse no conhecimento organizacional e na gestão do conhecimento deriva da transição para a economia do conhecimento, onde o conhecimento é visto como a principal fonte de criação de valor e vantagem competitiva sustentável.

Bilhim (2007, p. 52) menciona que a economia baseada no conhecimento “teve o seu enfoque nas variáveis da formação especializada, da gestão dos talentos individuais dos colaboradores, e da utilização de tecnologia como plataforma transversal ao processo de produção das organizações”.

O conhecimento passou a ser a principal fonte económica, mais importante do que as matérias-primas e, muitas vezes, até mais importante do que o dinheiro. Sendo que a

informação e o conhecimento são considerados mais importantes do que os recursos físicos, tais como os automóveis, edifícios, petróleo ou qualquer outro produto da economia industrial.

Andriessen (2004, p. 2) diz que “o termo economia do conhecimento exemplifica a proeminência da informação como um bem económico crucial para a maioria das operações e atividades realizadas hoje, em negócios e outros contextos organizacionais. (...) o conhecimento tornou-se um fator decisivo para a sobrevivência”.

Mas já antes do referido e segundo a OCDE (1996) a economia baseada no conhecimento (*Knowledge-based economy*) resulta de um maior reconhecimento do papel do conhecimento e da tecnologia no crescimento económico. O conhecimento e as tecnologias sempre foram importantes para o desenvolvimento económico. Mas, só nos últimos anos é que a sua importância foi reconhecida e cresceu.

As economias da OCDE, onde se inclui Portugal, estão mais fortemente dependentes, do que nunca, da produção, distribuição e do conhecimento. Estima-se que mais de 50 por cento do Produto Interno Bruto (PIB) nas principais economias da OCDE está agora baseado no conhecimento.

Segundo Pacheco, Souza, Citó, Rezende, and da Silva (2011) o conhecimento tem aumentado consideravelmente a sua importância para o desempenho das empresas e os desafios impostos pela abertura económica tornam o recurso da gestão do conhecimento ainda mais importante para as organizações.

A rápida e crescente mudança, a globalização, e o aparecimento das novas tecnologias de informação são algumas das razões que estão na origem da transição da economia industrial para a economia do conhecimento, onde as fontes de riqueza passaram dos recursos naturais e do trabalho físico essencialmente para o conhecimento. E, ainda, devido à intensidade de informação/conhecimento, bem como, há cada vez mais, intensa conectividade entre as pessoas através da *internet*. Razões que levaram ao aparecimento da economia do conhecimento.

No que se refere à globalização pode-se dizer que os mercados funcionam num paradigma global, onde a conceção e o fabrico dos produtos são afetados não só pelo mercado nacional mas, também, pelo mercado global. Pois, por um lado a redução de barreiras que condicionavam as transações e o investimento internacional, por outro lado, a revolução tecnológica da informação e das comunicações tornaram a expansão mais fácil e acessível a qualquer cidadão.

Relativamente ao aparecimento das novas tecnologias de informação, refere-se, por exemplo, a intensidade da informação/conhecimento, onde a produção eficiente não se baseia só no saber fazer mas sobretudo na qualidade da informação e do conhecimento. Sendo que a realidade atual demonstra que nas linhas de produção mais recentes são utilizadas cada vez

mais as capacidades intelectuais dos trabalhadores em detrimento da força física. E, quanto, há cada vez mais, crescente utilização da *internet*, consequência da era da informação, cada vez mais o acesso ao conhecimento é facilitado e acessível a todos os estratos sociais e as distâncias geográficas são diminuídas facilitando, entre outros, trocas quer comerciais quer de conhecimentos.

Van Caenegem (2002, p. 11) refere que a economia do conhecimento é “a terceira fase de desenvolvimento económico, na sequência das fases agrícola e industrial”. Após o referido e analisando a evolução dos setores de atividade económica percebe-se que durante muito tempo dominou a agricultura (recursos naturais e trabalho), posteriormente a economia industrial (recursos naturais, trabalho e capital) e por último a economia do conhecimento que rapidamente destronou a economia industrial quando comparada com esta última em relação à agricultura.

Na era industrial praticamente tudo aquilo que era produzido era vendido sem qualquer opinião do cliente sobre o que gostaria de comprar, comprando apenas o disponível, o que conduzia a empresa a uma situação favorável marcada pela pouca ou inexistente concorrência. Situação que se alterou profundamente na era do conhecimento pois o cliente escolhe o quer e exige cada vez mais qualidade e inovação, sendo também esta marcada pela feroz concorrência, o que leva às empresas obrigatoriamente à diferenciação pautada pelo conhecimento.

Situação corroborada também por Pacheco et al. (2011, p. 3) que referem que “como o ambiente competitivo e as preferências dos clientes mudam constantemente, o conhecimento existente logo se torna obsoleto. Cabe então, a cada organização o papel de estar sempre a formar estratégias de adaptação e inovação para garantir assim a sua sobrevivência durante muitos anos”.

Apesar desta mudança significativa na fonte de riqueza das organizações, o conhecimento não irá eliminar os outros recursos mas sim relacionar-se com eles, tendo apenas os recursos da era industrial perdido o papel principal para o conhecimento.

Uma forma útil de pensar sobre a diferença entre uma economia do conhecimento e uma economia industrial consiste em comparar o valor e o peso dos produtos, que ao longo do século XX, passaram de um peso constante a um aumento exponencial. O valor adicional, relativo ao aumento é fruto do conhecimento, segundo Van Caenegem (2002).

Nos últimos anos, tem-se verificado um crescente interesse das organizações em considerarem o conhecimento como um recurso organizacional, situação que como já se referiu levou à economia do conhecimento.

A respeito, Andriessen (2004, p. 2) menciona sete características da economia da informação ou do conhecimento ou até, como o mesmo refere, da economia dos intangíveis.

- i. O conhecimento tem substituído o trabalho e o capital como um recurso fundamental na produção.
- ii. Produtos e processos de negócios tornaram-se mais intensivos em conhecimento.
- iii. Os serviços são tão importantes como os produtos; o conhecimento em si tornou-se um produto importante.
- iv. As tradicionais leis económicas já não são verdadeiras; a lei de diminuir retornos marginais foi substituída pela lei de retornos crescentes, devido aos mecanismos de *feedback* positivo.
- v. O conceito de propriedade mudou, como o conhecimento que reside principalmente não na empresa em si mas nas cabeças dos funcionários.
- vi. A força física e a destreza manual são substituídas pelos trabalhadores do conhecimento (*Knowledge workers*) que criam a maior parte do valor acrescentado.
- vii. A gestão dos princípios e métodos que transformaram o tratamento dos recursos intangíveis é essencialmente diferente da manipulação dos tangíveis.

Neste âmbito, Cabrita (2009, p. 15) também aponta como características da economia do conhecimento:

- i. Predominância de empregos baseados no conhecimento e valorização dos trabalhadores do conhecimento (*Knowledge workers*).
- ii. Rápido crescimento das indústrias intensivas em conhecimento quando comparado com o das indústrias designadas como tradicionais.
- iii. Peso relativo dos ativos intangíveis superior ao dos ativos físicos tangíveis.
- iv. Competitividade assente nas atividades associadas à aquisição, produção, processamento e transferência de informação e de conhecimento.
- v. Foco no investimento dirigido à valorização do conhecimento, ao desenvolvimento de competências e à investigação.
- vi. Capital humano e capital relacional como componentes cruciais do valor criado numa organização baseada no conhecimento.
- vii. Papel central da aprendizagem para os indivíduos, organizações e governos (educação, *learning by doing*, *learning by using* e *learning by interacting*).
- viii. Inovação assumida como a única fonte de vantagem competitiva sustentável.

- ix. Organizações concebidas como ecossistemas, em interação permanente com o seu ambiente e os seus *stakeholders*, gerando um fluxo constante de inovação.

Do referido ressalta a expressão de trabalhadores do conhecimento (*Knowledge workers*) que Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 20) dizem “que se referem ao trabalhador que tem como matéria-prima e produto final do seu trabalho o conhecimento e a informação”. Stewart (1999, p. 71) diz que “a informação é provavelmente a matéria-prima mais importante de que necessita para executar o seu trabalho. Costumava ser verdadeiro apenas para um número reduzido de pessoas; presentemente é verdadeiro para a maioria e todos aqueles que não são trabalhadores do conhecimento também não são recompensados como o seriam no caso contrário”.

Sveiby (1997, p. 19) refere que “a maioria dos funcionários de empresas do conhecimento são altamente qualificados e altamente profissionais, isto é, são trabalhadores do conhecimento”.

As empresas do conhecimento são as que trabalham com o conhecimento e, portanto as que apresentam vantagens competitivas face às demais que não trabalham com o conhecimento. Sullivan Jr and Sullivan Sr (2000, p. 331) dizem que “as empresas cujos lucros vêm predominantemente da comercialização de inovações estão no cerne da definição de empresa de conhecimento”. Conklin (1996, p. 3) diz que “o conhecimento é o principal ativo da empresa do conhecimento”.

Alavi and Leidner (2001, p. 5) mencionam que “a combinação e aplicação adequadas dos recursos da empresa dependem do conhecimento existente tais como a formação e o conhecimento dos trabalhadores porque os recursos baseados no conhecimento são normalmente difíceis de imitar e podem constituir uma vantagem competitiva sustentável para as empresas na era global”. Logo, o resultado da empresa será mais ou menos vantajoso consoante o conhecimento existente na mesma. Polanyi and Sen (1983, p. 4), relativamente ao conhecimento humano, dizem “que podemos saber mais do que podemos dizer”.

Mas o que é o conhecimento? O conhecimento é uma noção ampla e abstrata que tem ocupado a mente dos filósofos desde a era clássica grega e levou a muitos debates epistemológicos. É algo que despertou o interesse dos investigadores já há bastante tempo pelo que são vários os que apresentam uma definição de conhecimento.

Segundo Crawford (1994), o conhecimento consiste na capacidade de aplicar informações acerca de uma matéria num trabalho específico. Apresenta, também, quatro características que transformam o conhecimento num recurso único: “difusão e autorreprodução, porque não se perde conhecimento, nem ele perde valor quando é difundido e partilhado; substitui outros recursos por otimização de processos; pode-se transportar, não tendo barreiras físicas na sua difusão e mundialização; pode-se partilhar porque, quando se dá, também, se recebe algo em troca” (Crawford, 1994, p. 15).

A OCDE (1996, p. 3) diz que “conhecimento é agora reconhecido como o motorista da produtividade e crescimento económico, levando a um novo enfoque sobre o papel das tecnologias da informação e aprendizagem no desempenho económico”. Refere que as suas economias estão cada vez mais baseadas no conhecimento e na informação.

Segundo Malhotra (2000) o conhecimento tornou-se num fator de produção. No entanto as contas ainda estão dominadas por fatores tradicionais de produção, incluindo edifícios e máquinas.

Drucker (2001, p. 2) diz que “conhecimento é tudo”. A próxima sociedade será uma sociedade do conhecimento, onde o conhecimento será um recurso fundamental e os trabalhadores do conhecimento serão o grupo dominante na sua força de trabalho. Refere-se, ainda, ao conhecimento como um conjunto de informações sintetizadas com aplicação concreta em situações reais e como um recurso distinto de outros recursos na medida em que os conhecimentos avançados, de hoje, serão obsoletos amanhã. Aponta como características do conhecimento:

- i. Ausência de fronteiras, porque o conhecimento viaja mais com menos esforço do que o dinheiro.
- ii. Mobilidade ascendente, disponível a todos facilmente, adquirido através da educação formal.
- iii. E o potencial para a falha, bem como para o sucesso, pois qualquer pessoa pode adquirir os meios de produção, ou seja, os conhecimentos necessários para o trabalho, mas nem todos podem ganhar.

Alguns autores abordam a questão da definição de conhecimento através da distinção entre conhecimento, informação e dados. Nomeadamente, Fahey and Prusak (1998, p. 1) que referem que “se o conhecimento não é algo que é diferente de dados ou informações, então não há nada de novo ou interessante sobre gestão do conhecimento”. Pelo que sugerem que os dados são números e factos, a informação é o processamento de dados, e o conhecimento é a informação acionável. Embora considerem que a maioria dos gestores discorda dos seus entendimentos tendo em conta que são relutantes em distinguir dados e informação de conhecimento, como se os conceitos não se relacionassem. Dizem, ainda, que o conhecimento não existe independentemente do conhecedor, e que é moldado pelas nossas necessidades, sendo uma das ações iniciais do conhecimento. O conhecimento é o resultado do processamento cognitivo provocado pela entrada de novos estímulos.

Ao se falar de conhecimento é-se direcionado para os ativos intangíveis e, como já referido anteriormente, os ativos intangíveis são aqueles que podem proporcionar vantagens competitivas sustentáveis às organizações.

Na economia atual, as empresas estão a evoluir mas não com base nos seus recursos tangíveis mas nos recursos intangíveis. Bontis (1999, p. 435) diz que “recursos tangíveis são

tipicamente aqueles encontrados no balanço de uma empresa (documento que proporciona informação sobre a posição financeira da empresa, nomeadamente o seu património numa determinada data), tal como o dinheiro, edifícios e máquinas. Por outro lado temos os recursos intangíveis, como as pessoas e os seus conhecimentos, a fidelidade do cliente, entre outros”.

Um exemplo mundial que retrata o referido, é a empresa norte-americana Apple, Inc., pois o seu conhecimento tem sido o impulsionador do seu desenvolvimento sustentável e não propriamente os seus ativos tangíveis. Com a morte do fundador Steve Jobs, o “guru” e mestre do conhecimento da Apple, a empresa mantém os seus recursos físicos mas poderá não ser suficiente para continuar a desenvolver de forma sustentável o seu trabalho, mesmo que o conhecimento tenha sido transmitido aos sucessores. Pois, de acordo com Bontis et al. (1999, p. 444) “capital intelectual não pode necessariamente ser ensinado através de educação e formação. O conhecimento mais precioso numa organização muitas vezes não pode ser passado”.

Outro exemplo de utilização de conhecimento, e segundo Saur-Amaral (2005), é a indústria farmacêutica que se baseia na utilização intensiva de conhecimento para desenvolver novos medicamentos, pois mais do que os seus recursos físicos, o conhecimento é fundamental para a sobrevivência.

Mas o que é que são os intangíveis? Antes de responder à questão, apenas frisar que por vezes os intangíveis também são denominados de capital intelectual, sendo que se considerará os intangíveis numa perspetiva contabilística e o capital intelectual numa perspetiva estratégica, sendo esta última a perspetiva central do presente trabalho e que se abordará mais à frente.

A este respeito Cabrita (2009, p. 94) frisa que “a definição de ativo tangível, numa perspetiva contabilística, não inclui alguns ativos gerados internamente tais como, as competências dos colaboradores, a reputação da empresa, a lealdade dos clientes ou outros elementos de natureza similar, gerados internamente. No contexto da gestão estratégica, porém, os ativos intangíveis referem-se a um âmbito mais vasto, porquanto incluem fatores dinâmicos para a geração de valor e para a sustentabilidade da vantagem competitiva”.

Segundo Cañibano, Garcia-Ayuso, and Sánchez (2000) a definição fornecida pela maioria dos investigadores é bastante semelhante na medida em que consideram que os ativos intangíveis não têm substância física nem monetária sendo provável que fluam benefícios económicos futuros para a entidade em resultado de transações passadas.

De acordo com a perspetiva contabilística, um “intangível” está associado ao conceito de ativo se o conjunto dos critérios de reconhecimento for satisfeito. O International Accounting Standards Board (IASB) (2004) na International Accounting Standard 38 (IAS 38) e a Comissão de Normalização Contabilística (CNC) (1997) na Norma Contabilística e de Relato Financeiro 6 (NCRF 6) definem um ativo intangível como um “ativo não monetário identificável sem

substância física” (IAS 38, § (parágrafo) 8; NCRF 6, §8). Os três critérios críticos de um ativo intangível são: a identificabilidade, o controlo sobre o recurso e a existência de benefícios económicos futuros (IAS 38, §10; NCRF 6, §10).

Smith (2009, p. 2) diz que “os ativos intangíveis incluem a força de trabalho treinada, desenhos, listas de clientes, contabilidade e operações relacionadas com registos, relações com fornecedores/distribuidores, contratos e propriedade intelectual”.

Lev (2001, p. 8) menciona que “os intangíveis existem (...) desde 1970 e até mais cedo, desde os primórdios da civilização”. Joia (2001, p. 62) diz que “o ativo intangível é o núcleo da economia do conhecimento”.

Mas segundo Cabrita (2009) a deslocação do eixo da riqueza dos ativos tangíveis ou visíveis para os ativos intangíveis, invisíveis ou ocultos conduz a alterações profundas na estrutura económica das organizações e no modo de estar da sociedade, alterando, essencialmente, a forma de valorizar o ser humano enquanto único detentor do conhecimento, recurso fundamental da economia.

Qualquer empresa gere os seus recursos físicos, mas será que se pode gerir e medir o conhecimento?

Liebowitz and Suen (2000, p. 54) dizem que “se não se consegue medir, também não se consegue gerir”.

Segundo Joia (2001, p. 2) “o conhecimento pode ser intangível, mas isso não significa que não pode ser medido”. Roos and Roos (1997, p. 8) frisam que “o capital intelectual (...) pode ser medido”. Andriessen (2004, p. 3) diz que “o capital intelectual tem valor e, como tal, pode ser medido e gerido”.

Por regra o valor da empresa é o valor apurado pela contabilidade que descura o valor do conhecimento, sendo que já se chegou à conclusão que o valor escriturado contabilisticamente raramente corresponde ao valor de mercado, pois não tem em linha de conta os valores derivados do conhecimento.

Segundo Cabrita (2009, p. 52) “não é possível compreender como o conhecimento pode ser gerido, sem primeiramente, definir as várias tipologias em que aquele pode ser agrupado”. Pelo que defende que a classificação do conhecimento organizacional mais frequentemente utilizada é aquela que diferencia o conhecimento tácito de conhecimento explícito, tal como defende Spender (1996). Referem que o conhecimento tácito resulta da experiência, é difícil de comunicar e está subjacente nas práticas, é moldado pelas experiências, emoções e aspirações do ser humano e, normalmente requer esforço para ser adquirido mas a sua aplicação é normalmente fácil. O conhecimento explícito é abstrato, conceptualmente independente de qualquer indivíduo, comunicável e expresso através de símbolos e linguagem.

Stewart (1999) exemplifica o atrás referido através da linguagem, onde refere que as pessoas naturais de França não param para pensar antes de falar, mas alguém que aprenda francês na escola poderá necessitar de parar e pensar, ou então de usar um dicionário.

Já Van Caenegem (2002, pp. 10-11) refere que “para uma empresa, o conhecimento pode ser útil e pode ser caracterizado como tácito se o mesmo estiver na mente dos empregados, ou explícito se o mesmo estiver codificado, isto é, expresso em algum registo que possa ser recuperado”.

Cabrita (2009, p. 53) considera que “é a componente tácita do conhecimento que o torna um bem não totalmente transferível e difícil de imitar e isto acontece porque os indivíduos captam, adaptam e traduzem conceitos à luz da sua própria experiência e valores”.

Outras das situações relevantes nesta temática é a gestão do conhecimento pelo que após o referido, e segundo Almeida (2007, p. 59), pode-se considerar que a gestão do conhecimento consiste:

- i. Na tarefa de reconhecer, desenvolver e explorar os recursos tangíveis e intangíveis dos ativos humanos, encerrados nas mentes das pessoas, e convertê-los num ativo empresarial, a que podemos aceder e que seja utilizado por um maior número de pessoas, de cujas decisões dependem as empresas.
- ii. No conjunto de processos que permitem utilizar o conhecimento como fator-chave para acrescentar e gerar valor e, também, o armazenamento e manipulação de dados.
- iii. Numa série de processos que sirvam para identificar, criar, armazenar, distribuir, partilhar e proteger o conhecimento, experiências e melhores práticas que contribuam para o crescimento das empresas.
- iv. Na direção, administração, coordenação e controlo de um conjunto de fluxos de conhecimento externos e internos, captados ou criados, explícitos ou tácitos.
- v. Numa confluência de estratégia, organização e tecnologia.
- vi. Numa estratégia e cultura organizacional que permita às organizações valorizar e envolver os recursos humanos com ganhos para as empresas, empregados, clientes e outros parceiros (*stakeholders*), numa perspetiva de socialização do conhecimento.

A respeito do apresentado Alavi and Leidner (2001, p. 6) consideram que “o recente interesse na gestão do conhecimento e nos sistemas de gestão de conhecimento (...) tem sido alimentado devido à transição para a era da informação”.

Após apresentado em que consiste a gestão do conhecimento, irá se, agora, referir, a título de exemplo, apesar de existirem outras, uma das principais metodologias para a medição dos ativos intangíveis, nomeadamente o balanced scorecard (BSC) desenvolvido por Kaplan and

Norton (1992) que consiste num sistema de gestão e de medição que permite às empresas clarificar a sua visão e a estratégia, traduzindo-as para a ação. Neste âmbito o desempenho da empresa é medido por indicadores que abrangem a perspetiva financeira, a do cliente, a dos processos internos e a perspetiva estratégica.

Malhotra (2003, p. 7) diz que o BSC “é um modelo que engloba a gestão e a medição dos ativos do conhecimento”.

Roos and Roos (1997, p. 8) referem que “com base na abordagem do balanced scorecard, Skandia, uma das principais seguradoras da Suécia a operar internacionalmente, é uma das pioneiras no desenvolvimento e implementação de uma forma sistemática de visualizar e medir o capital intelectual”.

Ainda no âmbito do conhecimento, e de acordo com Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 25) “a realidade é que as empresas demonstram melhor desempenho e criam valor quando (explorando os recursos do conhecimento) satisfazem de maneira mais eficaz a procura do mercado”.

Mas não se debruçará muito mais sobre esta questão pois o que se pretende é verificar a importância do capital intelectual nas empresas e o seu impacto no desempenho financeiro, ou seja, se o mesmo cria valor para o setor em análise.

Pelo que a partir de agora irá se focar mais especificamente sobre o capital intelectual e a sua “teoria”. Sendo que a história do capital intelectual começa nos anos 80, quando gestores, académicos e consultores começaram a perceber o papel dos ativos intangíveis e do capital intelectual para o desempenho empresarial.

Não existe uma definição genericamente reconhecida de capital intelectual, pois vários autores apresentam a sua definição. Luthy (1998, p. 3) diz que “não há uma definição geralmente aceite de capital intelectual. No entanto muitos têm oferecido contributos que fornecem um conceito geral”. Pelo que se apresentarão algumas considerações de alguns autores para melhor se compreender o conceito.

Bilhim (2007, p. 52) refere que “o nascimento do conceito de capital intelectual acompanha também a implantação de um novo paradigma na observação económica envolvente às empresas: o advento da economia baseada no conhecimento”. Tal como Van Caenegem (2002, p. 11) que frisa que “a evolução da economia industrial para a economia do conhecimento significa a transição para o capital intelectual”.

Cabrita (2009, p. 87) define o capital intelectual como “o conhecimento que cria valor, (...), o condutor do valor e da sua sustentabilidade, quer ao nível das empresas quer do futuro das nações”. Considera, ainda, que o capital intelectual é um fenómeno complexo, dinâmico e multidisciplinar, resultante de uma prática coletiva, cujo elemento dominante é a criação de valor. Multidisciplinar, pois várias disciplinas interessam-se pelo estudo de capital intelectual,

ainda que as perspectivas de estudo possam ser diferentes. Também, Bontis (1999, p. 433) diz que “o capital intelectual é conceituado por inúmeras disciplinas”.

Pelo que ambos os autores atrás mencionados apresentam exemplos do referido, para a perspectiva dos gestores de recursos humanos, capital intelectual refere-se às competências e conhecimentos dos seus trabalhadores. Já para a perspectiva dos gestores de *marketing* associam-no, por exemplo, à reputação de uma marca e à satisfação e lealdade dos clientes. E, os contabilistas estão interessados em saber como medi-lo e considerá-lo no balanço patrimonial.

Segundo Sullivan (2000), o capital intelectual é uma arma competitiva sustentável. Bontis et al. (2000) defendem que os teóricos têm descrito capital intelectual como um importante componente entre o valor de uma empresa de mercado e o custo da substituição dos seus ativos.

Bontis (2004, p. 2) diz que “o capital intelectual de uma nação inclui os valores ocultos de indivíduos, empresas, instituições, comunidades e regiões que são as atuais e potenciais fontes para criação de riqueza. Estes valores ocultos são as raízes de nutrição e o cultivo do bem-estar futuro”.

Tal como defende Stewart (1999, p. 14) que considera que “capital intelectual é material intelectual, como conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, que podem ser usados para criar riqueza”. Já Mouritsen, Bukh, Larsen, and Johansen (2002, p. 10) referem que “o capital intelectual não é um objeto mas um efeito”.

“Mas antes de continuarmos a conceptualizar capital intelectual pode ser útil definir o que não é” (Bontis et al., 1999, p. 444). Capital intelectual não é, mesmo se referindo a capital, uma contabilidade convencional ou um termo económico”, de acordo com Mouritsen et al. (2002).

O capital intelectual é, por vezes, como já referido anteriormente, confundido com ativo intangível, mas também com propriedade intelectual, *goodwill* e ativos intelectuais. Tendo em conta que já se debruçou sobre o conceito de ativo intangível anteriormente ir-se-á, agora fazê-lo para cada um dos outros conceitos mencionados.

No âmbito dos intangíveis e de acordo com o que já foi dito sobre os mesmos apenas lembrar que estes se enquadram numa perspectiva contabilística ao passo que o capital intelectual se enquadra numa perspectiva estratégica. Pelo que, para Lev (2001, p. 5), o uso dos termos apresentados consiste em “intangíveis na literatura contabilística, ativos do conhecimento pelos economistas e capital intelectual na gestão e na literatura legal”.

A propósito e de acordo com Van Caenegem (2002, p. 10) “capital intelectual é mais do que apenas propriedade intelectual”. Bontis et al. (1999, p. 444) mencionam que “capital intelectual não inclui propriedade intelectual”.

Pelo que propriedade intelectual para a maioria dos autores e, também, para Lemley (2004, p. 8) refere-se “a patentes, *copyrights* e marcas”. Tal como Bontis et al. (1999, p. 444) que dizem que “propriedade intelectual são ativos que incluem direitos de autor, patentes, (...), e vários direitos de desenhos. Incluem também marcas e serviços”. Já Fisher (2001, p. 1) diz “se referir a um agrupamento de doutrinas legais que regula o uso dos diferentes tipos de ideias e insígnias”.

Para Bontis (1999, p. 444) “propriedade intelectual e capital intelectual são mutuamente exclusivos mas o primeiro pode ser considerado um *output* do último”. Capital intelectual representa as ideias que irão ser aplicadas e que determinam o futuro da organização e a propriedade intelectual é apenas um *output* do capital intelectual ou um dos resultados do capital intelectual.

Tal como capital intelectual é muitas vezes considerado propriedade intelectual, como já se viu, também o é o *goodwill*. O que para a maioria dos autores não faz sentido. *Goodwill* consiste na diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor contabilístico da mesma.

Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 28) dizem que “é verdade que a constatação da diferença do valor de mercado e o do valor contabilístico resulta do estudo centrado no capital intelectual, mas não é essa a sua essência atual”. Cabrita (2009, p. 93) diz que “esta perspetiva é demasiado redutora para um recurso tão dinâmico e potencialmente valioso quanto o capital intelectual”.

Malhotra (2003, p. 6) diz que “historicamente, na prática contabilística, os intangíveis são considerados *goodwill* e o capital intelectual é parte do *goodwill*. Posição partilhada por Cañibano et al. (2000, p. 105) ao dizerem que “intangíveis são frequentemente identificados como *goodwill*”.

Bontis et al. (2000) consideram que em algumas empresas, nomeadamente no setor de serviços, onde uma grande percentagem do negócio advém dos trabalhadores, a boa vontade dos mesmos pode ser considerada *goodwill* e representar o maior ativo da empresa.

Por fim, quanto aos ativos intelectuais diz Conklin (1996, p. 3) que “ativos intelectuais pertencem intrinsecamente às pessoas e são ativos da organização somente através da sua aplicação e reutilização”. Edvinsson and Sullivan (1996, p. 359) consideram ativos intelectuais “descrições codificadas, tangíveis e físicas de conhecimento específico sobre o qual a empresa pode ter direitos de propriedade e podem ser comercializados sem forma incorporada”. Cabrita (2009, p. 94) frisa que “os ativos intelectuais resultam da codificação do conhecimento tácito existente nos indivíduos. (...) representam um subconjunto do capital intelectual que se pode transformar em propriedade intelectual quando obtém proteção legal”. Se os trabalhadores estão descontentes, desmotivados ou não gostam de cooperar, os seus preciosos ativos intelectuais são, do ponto de vista organizacional, desperdiçados. Quando as pessoas saem da empresa alguns ativos intelectuais saem com eles.

De todos os conceitos associados e, muitas vezes, confundidos com capital intelectual e já referidos pode-se constatar que os mesmos têm algumas características comuns, tais como, a invisibilidade, o oculto, a não substância física e a possibilidade de advir, dos mesmos, benefícios económicos futuros.

Concluindo, e de acordo com Roos and Roos (1997, p. 3) “conceitos como ativos ocultos, recursos intangíveis, ou mais recentemente capital intelectual muitas vezes dizem mais sobre a capacidade de ganhos futuros da empresa do que qualquer das convencionais medidas de desempenho”.

Depois do apresentado, ir-se-ão tecer mais algumas considerações acerca do capital intelectual. E como já se havia apresentado anteriormente a temática do capital intelectual não é propriamente recente, apesar de só ultimamente a sua importância ter despoletado para os investigadores. Contudo, existem vários autores que se dedicam a compreender melhor o fenómeno e daí haver definições distintas tal como as que já se apresentaram, mas que no fundo se complementam e relacionam.

Segundo Cabrita (2009) começa-se por analisar o termo “capital intelectual” na perspetiva económica, onde o nome “capital” representa o dinheiro ou os ativos (edifícios, equipamentos) que são usados na criação de valor. Só os ativos implicados na criação de valor podem ser considerados capital, pelo que os restantes, que não conduzam à criação de valor não o são. O mesmo se passa com o conhecimento, pois pode-se possuir muito conhecimento mas se não se for capaz de transformar esse conhecimento em valor, o mesmo não se vai tornar capital intelectual. O nome “intelectual” qualifica este tipo de capital como indicador de uma componente humana que se renova.

Roos and Roos (1997, p. 8) mencionam que “capital intelectual é a soma dos ativos escondidos não totalmente contemplados no balanço”. Van Caenegem (2002, p. 22) diz que “o capital intelectual (...) de facto contribui grandemente para o valor da empresa”. “Capital intelectual é o *stock* de conhecimento na empresa” (Bontis, 1999, p. 444).

Luthy (1998, p. 3) refere que “o capital intelectual está a tornar-se o recurso preeminente para a criação da riqueza económica”. Mas nem sempre foi visto da mesma forma tal como já foi referido e segundo Chen et al. (2004) o conceito de capital intelectual não era popular até recentemente.

Apesar de não existir uma definição universal de capital intelectual, Cabrita (2009, p. 96) diz que “é possível destacar pelo menos três elementos comuns às várias definições de capital intelectual, a sua natureza intangível, o facto de se tratar do efeito de uma prática coletiva, e referir-se a conhecimento que cria valor ou potencial para criar valor”.

Para concluir cita-se Stewart (1999, p. 109) que frisa que “qualquer organização abriga materiais intelectuais valiosos sob a forma de bens e recursos, perspetivas e capacidades

tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e, possivelmente, mesmo sabedoria”. Pelo que, e ainda, segundo Stewart, coloca-se uma questão, que é, onde se deve procurar o capital intelectual?

Apesar de não haver consenso no que é o capital intelectual, o mesmo parece não se passar para responder à pergunta acima apresentada, pois parece ser consensual que capital intelectual se encontra no capital humano (CH), no capital estrutural (CE) e no capital relacional (CR) (Bontis & Fitz-Enz, 2002; Edvinsson & Sullivan, 1996; Stewart, 1999). Ainda que os mesmos possam ser nomeados de forma distinta, a essência de cada um é a mesma apesar da nomeação distinta atribuída pelos autores. Sendo o capital humano, o capital relacional e o capital estrutural considerados os elementos do capital intelectual.

1.2.1. Elementos do Capital Intelectual

No âmbito dos elementos do capital intelectual e a respeito, Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 30) dizem que a literatura considera três características determinantes do capital intelectual.

- i. Aspectos relacionados com as pessoas (habilidades, educação, experiência, valores, motivação, etc.).
- ii. Aspectos internos à organização (estrutura, forma de organização, tecnologia, patentes, conceitos, computadores, sistemas administrativos, cultura empresarial, etc.).
- iii. Aspectos relativos às relações que se estabelecem com o exterior da empresa (com clientes, fornecedores, acionistas, instituições, etc.).

Pelo que após o supra referido pode-se constatar que o mesmo se adequa ao que a literatura apresenta, como elementos do capital intelectual, apesar da possibilidade de terminologias diferentes, Assim, são considerados como elementos do capital intelectual:

- i. O capital humano.
- ii. O capital estrutural ou organizacional.
- iii. O capital relacional ou capital de cliente.

Atualmente, e como já se frisou anteriormente, parece existir consenso no que se refere aos elementos do capital intelectual já referidos. Pelo que Mouritsen et al. (2002, p. 10) dizem que “estas definições ilustram três perspectivas do capital intelectual que sugerem a prática coletiva”. Pois um só elemento pode não ser suficiente para sustentar e desenvolver vantagens competitivas e nenhum elemento substitui o outro, tendo todos a sua importância, dado que não se pode ter só capital humano e não ter capital estrutural ou capital relacional.

Pelo que Stewart (1999, p. 113), diz que “o capital intelectual não é criado a partir de conjuntos discretos de capital humano, estrutural e de cliente, mas, pelo contrário, pela interação existente entre eles”.

De um modo geral todos consideram como elementos do capital intelectual os mesmos mencionados anteriormente, ainda que alguns autores os nomeiem de forma distinta, tal como Sveiby (1997, p. 10) que os designa de:

- i. Competência individual.
- ii. Competência interna.
- iii. Competência externa.

Por analogia, após o apresentado pode-se referir que a competência individual se refere ao capital humano, uma vez que os conhecimentos e saberes dos trabalhadores são individuais, são de cada um. A competência interna refere-se ao capital estrutural ou organizacional, a tudo aquilo que a empresa possui e controla, fundamental para que o capital humano se desenvolva. E, por fim, a competência externa que se refere ao capital relacional ou de cliente, que consiste no relacionamento da empresa com as pessoas externas à mesma.

Ainda a respeito dos elementos do capital intelectual, Brooking (1996, p. 13) considera que o capital intelectual de uma empresa pode dividir-se em quatro categorias:

- i. Ativos de mercado.
- ii. Ativos de propriedade intelectual.
- iii. Ativos centrados nas pessoas.
- iv. Ativos de infraestruturas.

Nesse âmbito Brooking (1996, p. 13) diz que “ativos de mercado são o potencial de mercado de uma empresa relacionado com os seus intangíveis. Exemplos incluem marcas, clientes e a sua lealdade, repetição de negócios, canais de distribuição, vários contratos e acordos como licenças, *franchising*, entre outros”. Brooking (1996, p. 13). diz, ainda, que “os ativos de mercado são importantes porque proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado”.

Ativos de propriedade intelectual “são ideias originais que por si só não geram resultado financeiro, mas quando aplicadas a produtos e serviços agregam valor às empresas. Exemplo de ativos com proteção como patentes, *copyrights* e seguros comerciais”, de acordo com Brooking (1996, p. 14).

Brooking (1996, p. 15) diz que “ativos centrados nas pessoas compreendem experiência coletiva, criatividade e capacidade para resolver problemas, liderança, capacidade empreendedora e de gestão incorporada nos empregados da organização”.

“Ativos de infraestruturas são as tecnologias, métodos e processos que permitem o funcionamento da organização. Exemplos que incluem a cultura da organização, metodologias para avaliação de riscos, métodos de gestão de força de vendas, estrutura financeira, base de dados de informação, sistemas de comunicação como *e-mail* e sistemas de conferência” (Brooking, 1996, p. 16).

Para além dos elementos mencionados que, como já se viu, podem ter denominações diferentes, consoante os autores, mas que efetivamente têm a mesma essência, há quem indique outros elementos, tais como os autores que apresentamos a seguir.

Nahapiet and Ghoshal (1998, p. 242) defendem outro elemento, o capital social, baseando inclusive a sua teoria no capital social, “a nossa teoria é enraizada no conceito de capital social”. Os mesmos dizem que “o capital social aumenta a eficiência da ação” (1998, p. 245) e que “o capital social reside em relacionamentos, e os relacionamentos são criados através de intercâmbios”. O padrão de vínculos e a relações construídas são a base para o capital social” (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 250).

Também Coleman (1988, p. 95) considera o capital social como elemento do capital intelectual e apresenta que o “capital social refere-se à forma como a empresa se relaciona no contexto social”.

Já Chen et al.(2004, p. 205) referem capital inovação como um dos elementos do capital intelectual, pois citam que “com a crescente importância do conhecimento, o capital de inovação tornou-se o núcleo do capital intelectual (...)”. Apresentam, ainda, que “os novos produtos, patentes e tecnologias obtidas através da inovação tecnológica são realizações inovadoras que refletem o capital inovação de uma empresa”.

Pelo que Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 225) consideram que “o capital humano encarna o conhecimento, o talento e a experiência dos funcionários, o capital estrutural representa as bases de conhecimento codificadas que não existem nas mentes dos empregados (por exemplo, bancos de dados, arquivos e rotinas organizacionais). (...), o capital relacional representa o conhecimento embutido na cadeia de valor organizacional”. Ou seja, o conhecimento embutido nas relações que a empresa tem com fornecedores, clientes, credores e qualquer entidade exterior à empresa.

Joia (2001, p. 56) considera que “o capital humano não pertence à empresa, pois é consequência direta da soma das habilidades e especialidades dos seus empregados. O capital estrutural pertence à empresa e pode ser negociado (pelo menos na teoria)”. Opinião reiterada por Van Caenegem (2002, p. 11) que menciona que “capital estrutural é geralmente

propriedade da empresa e é transferido pela empresa, ao passo que capital humano está na mente de cada trabalhador, fora do controlo da empresa”.

Já Malhotra (2000, p. 2) diz que os elementos do capital intelectual “incluem fatores como fortes relações comerciais no âmbito de parcerias (...), a lealdade permanente do cliente, e o conhecimento e as competências do empregado”.

Chen et al. (2004, p. 202) referem que “o capital estrutural, (...) e o capital de cliente são filiados do capital humano. Por um lado, o capital humano pode converter o conhecimento em valor de mercado, convertendo os outros capitais. Por outro lado, pode determinar a forma de funcionamento dos outros capitais”.

Após o referido e como já apresentado parece ser reconhecido, pela maioria dos académicos, o capital humano, o capital estrutural ou organizacional e o capital relacional ou de cliente como elementos do capital intelectual. Pelo que se irá debruçar o presente estudo sobre os mesmos. Mas começar-se-á pelo capital humano pois como diz Stewart (1999, p. 113) “é por aí que se começa: pelas pessoas”.

1.2.1.1. Capital Humano

O capital humano é a componente primária do capital intelectual (Bontis, 1998, 1999; Bontis et al., 1999; Edvinsson & Malone, 1997; Stewart, 1999; Sveiby, 1997). “O capital humano é a base do capital intelectual” de acordo com Chen et al (2004, p. 201). “(...) é o ponto crucial do capital intelectual” (Malhotra, 2000, p. 5).

Huang, Luther, Tayles, and Haniffa (2010, p. 3) apontam que “o capital humano tem sido reconhecido como um bem vital e criador de valor para as empresas”. Cabrita (2009, p. 108) frisa que “o capital humano é identificado como o motor da atividade económica, da competitividade e prosperidade económica”.

Antes de se identificar o que é o capital humano apenas fazer referência à propriedade do capital humano, onde Bontis (2001, p. 45) frisa que “o capital humano não pode ser detido pela empresa”. Também Malhotra (2000, p. 3) diz que o “capital humano é propriedades dos indivíduos, não pode ser propriedade da organização ou nação”.

A respeito Cabrita (2009, p. 107) apresenta que “o capital humano, é genericamente, identificado como um *stock* ativo de capacidades e competências individuais daí que o capital humano não possa ser considerado propriedade da organização”. “As pessoas podem ser contratadas mas não são propriedade de “ninguém”. (...) a cedência da “propriedade” de capital humano a uma empresa tem de ser voluntária” (Stewart, 1999, p. 139).

Pois, “tais conhecimentos e habilidades estão contidos na cabeça do empregado, ou seja, a cabeça é o portador de conhecimentos e habilidades” como dizem Chen et al. (2004, pp. 201-203), e, também, que “o capital humano representa o conhecimento tácito individual presente na mente dos funcionários”. Situação partilhada por Bontis (1999, p. 444) que diz que “o capital humano é o conhecimento tácito embutido na mente dos funcionários”.

Mas o que é o capital humano? “Capital humano são as pessoas” para Van Caenegem (2002, p. 11). E para Westnes (2005, p. 10) “capital humano inclui os recursos humanos”. Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 225) referem que “o capital humano encarna o conhecimento, o talento e a experiência dos funcionários”. Refere-se “às qualidades que compõem as pessoas” diz Brooking (1996, p. 15).

“A essência do capital humano é a inteligência pura do membro organizacional” (Bontis, 1998, p. 65; 1999, p. 447). Chen et al. (2004, pp. 200-201) dizem que “o capital humano pode ser descrito como a competência dos empregados, inter-relacionamento e valor”. E, ainda, que o capital humano “se refere a fatores como conhecimento dos funcionários, habilidade, capacidade e atitude em relação aos clientes, desempenho que os clientes estão dispostos a pagar”. Situação reiterada por Bontis (2001, p. 45) que, ainda, acrescenta “a inovação como elemento caracterizador dos trabalhadores integrantes do capital humano”.

“O capital humano representa o fator humano na organização que combina inteligência, habilidades e conhecimentos que proporcionam à empresa o seu caráter distintivo. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, mudar, inovar e oferecer o impulso criativo que, se devidamente motivado pode assegurar a sobrevivência da organização a longo prazo” (Bontis, 1999, p. 443; Bontis et al., 1999). Também Westnes (2005, p. 11) diz que “capital humano inclui a combinação de conhecimento e habilidades dos trabalhadores”.

Malhotra (2003, p. 7) frisa que “o capital humano inclui competências coletivas, capacidades, habilidades e experiência dos empregados e dos gestores bem como a sua criatividade e inovação”. “Quando as pessoas trabalham em conjunto, criam qualquer coisa que vale mais do que a soma dos seus esforços individuais. A diferença constitui o lucro, o rendimento do capital” de acordo com Stewart (1999, p. 145).

O capital humano também foi definido como um nível individual que combina quatro fatores (Hudson, 1993), nomeadamente:

- i. A sua herança genética.
- ii. A sua educação.
- iii. A sua experiência.
- iv. A sua atitude sobre a vida e sobre negócios.

Há quem diga que a propensão para o sucesso deriva das suas gêneses, pois o indivíduo pode ter educação e experiência mas caso não tenha a “vontade” de singrar oriunda das suas gêneses e não tenha atitude sobre a vida e sobre os negócios dificilmente atingirá o sucesso pretendido.

Após o apresentado e de acordo com Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 32) podem distinguir-se três componentes dentro do capital humano.

- i. As competências, em forma de conhecimento, capacidades, talento e *Know-how*.
- ii. A atitude, que se traduz em conduta, motivação, atuação e éticas das pessoas.
- iii. A agilidade intelectual, a qual gera valor para a organização à medida que se aplicam os conhecimentos novos ou descobrimentos que permitem transformar as ideias em produtos e serviços.

Muitas vezes os trabalhadores possuem os melhores conhecimentos, mas os mesmos não são desenvolvidos e aplicados nas empresas. Pelo que Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 226) referem que um “antecedente importante para o desenvolvimento do capital humano é geralmente o sentimento do empregado. Sentimento que pode ser definido como a inter-relação de comprometimento dos funcionários, satisfação e motivação. (...) situação que está relacionada com a cultura da organização”. “Existe evidência de correlação entre a satisfação com o trabalho e o desempenho” (Cabrita, 2009, p. 109).

A respeito dos sentimentos do empregado, as empresas que têm uma cultura que apoia, motiva e incentiva os seus colaboradores, normalmente conseguindo motivá-los a fazer mais e melhor, podem ter vantagens competitivas. Pelo que devem perceber quais são os aspetos da sua cultura que lhes permitem ter essa vantagem competitiva e desenvolvê-los e fomentar esses atributos culturais. Do referido ressalta a boa relação que deve existir entre o empregado e o líder, sendo que muitas vezes essa relação é fundamental para o sucesso mais até do que a relação com a empresa propriamente dita.

Não se pode esquecer que o capital humano é um dos elementos da organização que merece muita atenção pois o mesmo pode criar valor e vantagem competitiva para a organização em comparação com as empresas concorrentes. Pois “é um recurso insubstituível e a sua imitação é imperfeita” de acordo com Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 225).

Contudo, o mercado de recursos humanos distingue-se dos demais. Pois, “o mercado de recursos humanos apresenta características diferentes dos outros elementos do capital intelectual, dado que o que é “comprado” e “vendido” são pessoas humanas” (Bontis et al., 1999, p. 13). E, ainda, Van Caenegem (2002, p. 11) diz que “nas economias conduzidas pela inovação, embora o conhecimento possa ser externalizado (...), raramente poderá ser eficientemente comercializado separadamente das pessoas”.

Após o já referido não restam dúvidas de que o capital humano é fundamental para as empresas como diz Brooking (1996, p. 15), que se refere à sua importância pelo facto de “não haver nenhum negócio que possa operar sem pelo menos uma pessoa”.

Pelo que “o capital humano tem importantes implicações em termos da estratégia do capital intelectual na empresa” diz Van Caenegem (2002, p. 11). “É a alavanca do lucro da economia do conhecimento”, “capital humano é importante, porque é uma fonte de inovação e de renovação estratégica” (Bontis, 1999, p. 447; Bontis & Fitz-Enz, 2002, pp. 224-225).

“No atual ambiente de negócios, o capital humano é considerado como uma das principais fontes de vantagem competitiva” de acordo com Huang et al. (2010, p. 3).” As empresas perceberam que a experiência interna e a experiência humana, exclusivamente seus, podem de facto criar marcos no desempenho do negócio” (Andriessen, 2004, p. 2).

Também, Malhotra (2000, p. 5) diz que o “capital humano incorpora fatores-chave de sucesso que proporcionam vantagem competitiva quer no passado, no presente e no futuro. (...) é o componente mais importante na criação de valor”. “O capital humano é essencial para o sucesso da organização porque influencia o seu desempenho e confere à organização inteligência coletiva” de acordo com Cabrita (2009, p. 107).

Mas Chen et al.(2004, p. 202) consideram que “se um trabalhador intelectual não serve a empresa, o conhecimento e a habilidade na sua cabeça não pode ser ativado e, muito menos, convertido em valor de mercado”.

Pelo que Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 225) dizem também que “a empresa não é um repositório passivo de conhecimento. Vários nós de conhecimento da empresa interagem e recombinaem entre si com intensidade variável (...) e são convertidos de um formato para outro e mobilizam, recombinaem e transformam os recursos da empresa, de modo a agregar valor”. O que resulta das recombinações e conversões é o novo conhecimento - como aprendizagem organizacional e/ou inovação. A respeito, o mesmo exemplifica que o conhecimento tácito coletivo na forma de cultura organizacional pode interagir com o conhecimento explícito do indivíduo ou do capital estrutural através da base de dados.

“Rotina, trabalho de pouca qualidade, mesmo executado manualmente não gera capital humano para a organização. (...) o capital humano cresce (...) quando a organização usa mais aquilo que as pessoas sabem e quando mais pessoas sabem mais sobre assuntos que sejam úteis para a organização” de acordo com Stewart (1999, p. 123).

Também, “alguns empregados representam mesmo recursos imensamente válidos, mas há outros que não passam de custos e ainda por cima mal-humorados” diz Stewart (1999, p. 120). Pelo que a empresa deve ter o máximo cuidado possível aquando do recrutamento dos seus recursos.

Stewart (1999, pp. 121-123) diz, ainda, que “estamos habituados a pensar em empregados em termos dos seus salários – o seu custo. Mas qual é o seu valor? (...) existem imensas provas do valor deste bem para as organizações. Resume-se nisto: os trabalhadores inteligentes trabalham de um modo inteligente. (...) o dinheiro fala mas não pensa; as máquinas executam, frequentemente melhor do que qualquer ser humano é capaz, mas não inventam”.

“Os líderes precisam de encontrar e mobilizar talentos onde for necessário, tanto por contratação como por via da formação” (Stewart, 1999, p. 125). Pois por vezes os trabalhadores não conseguem alcançar o pretendido pela empresa pelo que a mesma terá de contratar novas pessoas, mas por seu lado também há situações em que os empregados podem desenvolver competências.

Pelo que Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 34) dizem que os indivíduos no seu ambiente laboral aprendem de distintas formas.

- i. Por sua iniciativa usando sistemas e bases de dados para assimilar e analisar informação.
- ii. Compartilhando a informação com grupos formais e informais da organização.
- iii. Através da informação proporcionada pelos clientes e fornecedores.
- iv. Através da formação adaptada às necessidades da empresa.

“Os comportamentos exibidos pela alta administração são uma variável importante a considerar quando se examinar como uma organização utiliza o seu capital humano”, de acordo com Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 226).

“Uma empresa é profundamente vulnerável aos movimentos de recursos humanos. A saída da empresa, de indivíduos com conhecimento-chave, pode significar a transferência para outra empresa, de conhecimento considerado essencial, de qualificações e de capacidades. No pior cenário, a transferência poderá significar uma redução importante da vantagem competitiva da empresa” Cabrita (2009, p. 112). Neste âmbito Stewart (1999, p. 110), refere que “o capital humano representa as capacidades dos indivíduos que são necessárias para fornecer soluções aos clientes”.

Huang et al. (2010, p. 3) frisam que as “informações sobre capital humano e o seu desenvolvimento são importantes para analistas financeiros e gestores de fundos que precisam de avaliar o futuro das empresas e o seu valor potencial da empresa”.

De forma a sintetizar o referido sobre capital humano apresenta-se a seguinte tabela com os seus principais aspetos e a indicação de quem os sustenta.

Tabela 1 – Capital Humano

Capital Humano	Autores
Conhecimento Capacidades Competências Valores Habilidade Talento Experiência Inteligência Atitude Capacidade para inovar Satisfação Motivação Criatividade Formação Liderança Comprometimento	(Bontis, 1998, 1999, 2001; Bontis & Fitz-Enz, 2002; Brooking, 1996; Cabrita, 2009; Chen et al., 2004; Joia, 2001; Malhotra, 2000; Santos-Rodrigues et al., 2011; Stewart, 1999; Sveiby, 1997)

Fonte: Elaboração própria

Para terminar o estudo do capital humano, com a consciência de que ainda muito havia por dizer, apresenta-se Stewart (1999, p. 126) diz que “o capital humano precisa dos seus parentes: capital estrutural e capital de cliente, para fazer a diferença”. “O capital humano dissipa-se se não for devidamente combinado com o capital estrutural e o capital relacional” (Cabrita, 2009, p. 112).

Pelo que após o referido sobre o capital humano, irá se agora tratar o capital estrutural ou organizacional, outro elemento do capital intelectual como já frisamos anteriormente. Que, como diz Brooking (1996, p. 16) é importante “pois trazem para a organização, ordem, segurança, correção e qualidade. Também fornecem um contexto para os empregados da organização trabalharem e comunicarem uns com os outros”.

1.2.1.2. Capital Estrutural

“Existe um valor intelectual (...) que pertence aos acionistas. É o capital estrutural” (Stewart, 1999, p. 145). Ou seja, a estrutura física pertence aos proprietários da empresa ao contrário das pessoas, como já se referiu anteriormente.

Como se apontou acima o capital estrutural está relacionado com o capital humano pelo que Chen et al.(2004, p. 202) referem que “o capital estrutural está sujeito ao capital humano, visto que o capital humano é um fator determinante da forma organizacional. (...) uma vez influenciado pelo capital humano, existe objetivamente independente do capital humano”.

Mas o que é, então, o capital estrutural? Malhotra (2003, p. 7) diz que “o capital estrutural é a estrutura que suporta o capital humano e inclui processos organizacionais, procedimentos, tecnologias, recursos de informação e direitos de propriedade intelectual”.

O capital estrutural “é conhecimento que à noite não vai para casa”(Mouritsen, Larsen, & Bukh, 2001, p. 3; Seemann, DeLong, Stucky, & Guthrie, 2000, p. 3; Stewart, 1999, p. 148). Van Caenegem (2002, p. 11), na mesma linha, frisa que “capital estrutural é o que resta quando os funcionários vão para casa. (...) inclui bancos de dados, estruturas, manuais, materiais de formação”.

Luthy (1998, p. 5) diz que “(...) inclui edifícios, *hardware*, *software*, processos, patentes e marcas. Além disso, o capital estrutural inclui coisas como a imagem organizacional, organização, sistemas de informação e propriedade de base dados”.

Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 225) referem que o “capital estrutural representa as bases de conhecimento codificado que não existem nas mentes dos empregados (por exemplo, base de dados, arquivos, rotinas organizacionais)”. E Bontis et al. (2000, p. 5) frisam que o “capital estrutural inclui todos os depósitos não-humanos do conhecimento nas organizações que incluem bases de dados, organogramas, manuais de processos, estratégias, rotinas e qualquer coisa cujo valor para a empresa é superior ao seu valor material”.

“Capital estrutural é o conhecimento incorporado dentro das rotinas de uma organização” (Bontis et al., 1999, p. 12). Referem, também, que o capital estrutural pode ser dividido em relacionamentos (com qualquer tipo de atores externos: fornecedores, clientes, aliados, comunidade local, governo, acionistas, entre outros), em organização (incluindo a estrutura, cultura, rotinas e processos) e de renovação e desenvolvimento (todos os projetos para o futuro: I&D (investigação e desenvolvimento), novas fábricas, novos produtos, etc.).

Westnes (2005, p. 10) diz que “capital estrutural refere-se a coisas como propriedade de sistemas de *software*, redes de distribuição e cadeias de abastecimento”. “Capital estrutural significa os ativos de conhecimento que permanecem na empresa quando não se considera o capital humano que é propriedade dos indivíduos” de acordo com Malhotra (2000, p. 3).

“Capital estrutural é tudo numa organização que apoia os funcionários (capital humano) no seu trabalho. (...) é a infraestrutura de apoio que permite funcionar o capital humano. (...) é propriedade de uma organização e permanece na organização, mesmo quando as pessoas saem” (Luthy, 1998, p. 5).

Chen et al. (2004, p. 202) dizem que o “capital estrutural lida com o mecanismo e a estrutura de uma empresa que pode ajudar e apoiar os funcionários na procura do ótimo desempenho intelectual. (...) o capital estrutural está sujeito ao capital humano, visto que o capital humano é um fator determinante na forma de organização”.

Van Caenegem (2002, p. 11) diz que o “capital estrutural é, geralmente, propriedade da empresa, e é transferido pela empresa”. Também Stewart (1999, p. 148) refere que “o capital estrutural pertence à organização como um todo. Pode ser reproduzido e partilhado”. Situação distinta do capital humano como se apresentou acima.

Cabrita (2009, p. 113) complementa o atrás mencionado dizendo que “embora o capital estrutural tenha a sua origem no capital humano, porque é construído pelos indivíduos, ele é, no entanto, possuído pela organização”. Diz, ainda, que “o capital humano constrói o capital estrutural mas é este que cria as condições para o desenvolvimento e crescimento do capital humano. É a organização que cria o contexto para que o conhecimento individual seja retido e incorporado nas rotinas organizacionais. (...). Este capital estrutural tem um efeito multiplicador quando interage com o capital humano”.

Na realidade, o capital estrutural, um produto destilado da inteligência humana, baseia-se no facto das pessoas estarem na disposição de partilhar” de acordo com Stewart (1999, p. 166).

Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 36) referem que o capital estrutural “é a componente mais independente e, quem sabe, estável, visto que não depende da mobilidade das pessoas e trata-se em suma dos sistemas e processos organizacionais”.

Acima de tudo, o sucesso da gestão do capital intelectual estrutural depende da liderança, diz Stewart (1999, p. 167). Pois, como frisado, quem gere a estrutura organizacional são as pessoas, pelo que a estrutura organizacional será melhor ou pior consoante a gestão efetuada, gestão da responsabilidade do ser humano.

A respeito da cultura organizacional e do capital estrutural Bontis (1999, p. 447) refere que “uma organização com capital estrutural forte terá uma cultura de apoio que permite aos indivíduos tentar fazer as coisas, falhar, aprender e tentar novamente. Se a cultura penaliza indevidamente a falha, o seu sucesso será mínimo”.

Para finalizar “o capital estrutural organiza aquilo que “eu” sei e entrega-o aos meus clientes. Ordena os recursos da empresa de maneira a aumentar e suportar as minhas ideias e o meu trabalho. Mas, também pode reunir os burocratas da empresa para os esmagar. Pode fornecer-me a informação que me ajudará a fazer um melhor trabalho. Mas, também me pode sobrecarregar com informação sem interesse” (Stewart, 1999, p. 169).

Na tabela que se segue sistematiza-se os principais aspetos do capital estrutural mencionados no presente trabalho bem como a indicação dos seus autores.

Tabela 2 – Capital Estrutural

Capital Estrutural	Autores
Estrutura e forma de organização Tecnologia Patentes Cultura empresarial Sistemas administrativos Métodos e processos Base de dados Sistemas de comunicação Direitos de propriedade intelectual Recursos de informação Arquivos Rotinas organizacionais Sistemas de <i>software</i> Estratégias Tudo, na organização, que apoia os funcionários	(Bontis & Fitz-Enz, 2002; Bontis et al., 2000; Brooking, 1996; Cabrita, 2009; Luthy, 1998; Malhotra, 2003; Santos-Rodrigues et al., 2011; Stewart, 1999; Van Caenegem, 2002; Westnes, 2005)

Fonte: Elaboração própria

Para terminar, cita-se Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 36) que apontam que o “objetivo do capital estrutural é capturar o conhecimento tácito e explícito das pessoas da empresa e a informação chave sobre clientes, concorrentes e ambiente externo”. Pelo que se acrescenta, que essa situação é para posterior aplicação aquando do relacionamento da empresa com os seus clientes. E, assim, se introduz o capital relacional ou de cliente.

1.2.1.3. Capital Relacional

“Qualquer empresa que tenha clientes tem capital de cliente” (Stewart, 1999, p. 186). “A essência do capital intelectual é esta consideração de que as empresas não são sistemas isolados, pelo contrário, relacionam-se com o exterior” de acordo com Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 38).

Assim, relativamente ao que é o capital relacional, Cabrita (2009, p. 115) diz que “o capital relacional representa as ligações da empresa com a sua envolvente externa”. Quanto à questão de o capital relacional também ser apelidado de capital cliente ou capital de cliente, a autora referida explica dizendo que “os primeiros trabalhos que surgiram sobre capital intelectual referiam apenas as relações com os clientes e, por isso, encontramos o termo capital cliente”.

Após o mencionado parece bastante redutor apenas considerar como relações externas as relações da empresa com os clientes, pois a empresa relaciona-se com toda a sua envolvente, com os *stakeholders* que não se resumem aos clientes. Pelo que se constata que é frequente o uso de qualquer um dos termos mencionados reportando-se os mesmos essencialmente a todas as relações da empresa com o exterior e não só com os clientes.

Continuando com as definições e entendimentos dos autores acerca do capital relacional, para Malhotra (2003, p. 7) “capital relacional, capital de cliente inclui o valor das relações da empresa com os seus clientes, fornecedores (...)”. Segundo Bontis et al. (2000) o capital cliente é um subconjunto do capital relacional.

Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 225) mencionam que “o capital relacional representa o conhecimento embutido na cadeia de valor organizacional. Ou seja, o conhecimento embutido nas relações que a empresa tem com fornecedores, clientes e qualquer entidade exterior às fronteiras da empresa”.

Malhotra (2000, p. 3) diz que o “capital de cliente representa o valor do relacionamento da empresa com os seus clientes”. Bontis et al. (2000, p. 5) apontam que “o tema principal do capital de cliente é o conhecimento incorporado nos canais de *marketing* e no relacionamento com os clientes que uma organização desenvolve”.

Luthy (1998, p. 5) diz que “o capital de cliente é a força e a lealdade das relações com o cliente. A satisfação do cliente, a repetição dos negócios, o bem-estar financeiro e a sensibilidade ao preço podem ser utilizados como indicadores do capital de cliente. (...) o relacionamento com clientes é distinto de outros relacionamentos quer dentro ou fora da organização”.

Relativamente à importância do capital relacional é dito que “das três categorias gerais de bens intelectuais – capital humano, estrutural e de cliente – os clientes constituem o valor mais óbvio. São eles que pagam as faturas. E porque o fazem, as pegadas que deixam nas declarações financeiras são mais fáceis de seguir do que as que são feitas pelo pessoal, sistemas ou capacidades” Stewart (1999, p. 186).

Stewart (1999, p. 111) menciona que “o capital de cliente é o valor do relacionamento de uma organização com as pessoas com quem faz negócio. (...) é neste ponto, no relacionamento com os clientes, que o capital se transforma em dinheiro. (...) o capital de cliente surge em cartas de reclamação de clientes, renovação de taxas, venda cruzada, referências, e a prontidão com que é dada uma resposta aos seus telefonemas”.

Apresentam-se, também, os resultados associados ao capital relacional como sendo a vantagem competitiva que as empresas podem alcançar e o bom desempenho.

Pelo que Chen et al. (2004, p. 203) dizem que o “capital de cliente atua como uma ponte e um catalisador nas operações do capital intelectual, é o requisito principal e determinante na conversão de capital intelectual em valor de mercado e, também, para o desempenho organizacional. Sem capital cliente, o valor de mercado ou o desempenho organizacional não podem ser alcançados”.

“O capital de cliente é mais diretamente relacionado com o desempenho dos negócios da empresa. O cultivo do capital de cliente depende do apoio do capital humano, do capital estrutural e do capital de inovação” como consideram Chen et al.(2004, p. 203).

Já Brooking (1996, p. 13) quanto a este elemento do capital intelectual e tal como já se havia apresentado anteriormente “denomina-o de ativos de mercado, e define-o como os recursos que trazem para a empresa vantagens competitivas devido ao potencial que deriva da relação com o mercado”.

Mas, Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 39) dizem, relativamente ao capital relacional, que “muitas vezes este elemento do capital intelectual é esquecido visto que é o mais difícil de desenvolver por ser externo à organização e por fazer referência ao capital baseado nas relações externas da empresa”.

Ao que Stewart (1999, p. 187) diz que “muitas companhias sabem, de facto, quem são os seus clientes, mas tratam-nos mais como adversários do que como bens, usando com arrogância a conhecida atitude de “pegar ou largar””.

Os clientes têm cada vez mais poder, pelo que as empresas não podem desprezá-los. “Um aumento de poder para os clientes aumenta, de forma incrível, o volume de informação que uma empresa tem a respeito do seu mercado (e que os clientes têm sobre ele), mas para transformar esse conhecimento em capital de cliente (...) torna-se necessária a capacidade de responder, de um modo flexível, àquilo que os clientes individuais pretendem”, diz Stewart (1999, pp. 200-201).

“Quanto mais souber sobre o negócio do seu cliente, melhor o poderá servir. Os homens de negócios sempre souberam que é assim, mas ainda se torna mais importante no caso de trabalho baseado no conhecimento” (Stewart, 1999, p. 203).

A satisfação, a longevidade das relações, a fidelização e a confiança, por exemplo, são atributos das relações com clientes. Estes mesmos atributos classificam também as relações com fornecedores” (Cabrita, 2009, p. 116).

Stewart (1999, p. 206) diz que “utilize a informação que tem para fornecer um serviço essencial ao seu cliente, fazendo com que seja mais difícil para ele mudar para outro fornecedor. Por exemplo, um armazém, em si mesmo, não apresenta qualquer valor acrescentado, mas se gerir os *stocks* do seu cliente, isso já terá muito valor”.

Luthy (1998, p. 5) diz que “a noção de que o capital de cliente é separado do capital humano e estrutural indica a sua central importância para o valor de uma organização”.

Quanto à propriedade do capital relacional, Stewart (1999, p. 199) diz que “o capital de cliente é muito análogo ao capital humano: não é possível ser dono dos clientes, assim como não é possível ser dono do pessoal”. Situação que já se havia referido aquando do estudo dos outros

elementos do capital intelectual, nomeadamente do capital humano e do capital estrutural. Pois, é difícil para a empresa controlar os seus clientes, pode fomentar a boa relação com os mesmos mas não pode ser os seus donos.

De forma a sintetizar o referido sobre capital relacional apresenta-se a seguinte tabela com os seus principais aspetos e a indicação de quem os sustenta.

Tabela 3 – Capital Relacional

Capital Relacional	Autores
Relações externas Repetição de negócios Satisfação do cliente Lealdade Longevidade das relações Envolvente Fidelização Confiança Valor das relações Conhecimento embutido na cadeia de valor organizacional Conhecimento do cliente	(Bontis & Fitz-Enz, 2002; Brooking, 1996; Cabrita, 2009; Chen et al., 2004; Luthy, 1998; Malhotra, 2000, 2003; Santos-Rodrigues et al., 2011; Stewart, 1999)

Fonte: Elaboração própria

Para terminar a revisão da literatura cita-se Stewart (1999, p. 199) que sintetiza a importância dos três capitais “devem investir nos seus clientes, do mesmo modo que o fazem no pessoal e nas estruturas”.

1.3. Conclusão

Após o apresentado e em jeito de conclusão pode-se destacar a passagem da era ou economia industrial para a era ou economia do conhecimento, onde o conhecimento passou a ser o ingrediente principal para o sucesso das empresas na sociedade contemporânea, segundo Stewart (1999). O conhecimento é o principal fator de produção da era contemporânea.

Ou seja, passou-se da primazia dos recursos físicos/tangíveis, como edifícios e máquinas, para os recursos intangíveis, recursos sem substância física como o conhecimento. Situação que se deve, entre outras razões, à globalização e à crescente competitividade de mercados. Ressalta, também, que “a evolução da economia industrial para a economia do conhecimento significa a transição para o capital intelectual” de acordo com Van Caenegem (2002, p. 11).

E, Cabrita (2009, p. 87) define o capital intelectual como “o conhecimento que cria valor”. O capital intelectual é uma arma competitiva sustentável, segundo Sullivan (2000). Luthy (1998, p. 3) refere que “o capital intelectual está a tornar-se o recurso preeminente para a criação da riqueza económica”.

Citou-se Stewart (1999, p. 109) que frisa que “qualquer organização abriga materiais intelectuais valiosos sob a forma de bens e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e, possivelmente, mesmo sabedoria”.

Apresentaram-se, também, os elementos constituintes do capital intelectual que, apesar da possibilidade de terminologias diferentes, a maior parte dos investigadores são unânimes em considerar o capital humano, o capital estrutural ou organizacional e o capital relacional ou de cliente como elementos do capital intelectual.

Referindo-se o capital humano às capacidades dos empregados, o capital estrutural, por exemplo, ao local onde os empregados desenvolvem as suas capacidades, e o capital relacional à relação da empresa com o exterior. Situação relativa à “teoria” do capital intelectual complementada com a teoria dos recursos e capacidades que se baseia na premissa de que os recursos e a capacidade da empresa são os responsáveis pela vantagem competitiva.

De forma a concluir-se o presente capítulo termina-se o estudo do capital intelectual, em particular dos seus elementos com a apresentação dos dez princípios para a gestão do capital intelectual de Stewart (1999, pp. 208-210).

- i. As empresas não são proprietárias do capital humano e de cliente; as companhias partilham a propriedade destes bens com os seus empregados, no caso do capital humano; no caso do capital de cliente, com fornecedores e clientes. Só reconhecendo esta propriedade partilhada é que uma empresa pode gerir e tirar proveito destes bens. (...).
- ii. Para criar capital humano, que possa usar, uma empresa necessita de apoiar o trabalho de equipa, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizagem. (...). Se a empresa fornece o incentivo da aprendizagem (...) será o principal beneficiário da aprendizagem em campo, mesmo que se possa verificar a hipótese de parte dele se escapar para outras empresas.
- iii. Para gerir e desenvolver capital humano, as empresas devem reconhecer, independentemente, de qualquer sentimentalismo, que alguns empregados, por muito inteligentes ou por muito talento que tenham, não representam ativos: a riqueza organizacional é criada em torno dessas especializações e talentos que são proprietários, no sentido de que ninguém o faz melhor e estratégicos no sentido de que o trabalho que realizam cria o valor pelo qual os clientes pagam. (...).
- iv. O capital estrutural é o bem imaterial que as empresas possuem abertamente; além disso, é aquilo que os gestores podem controlar com mais facilidade. (...).
- v. O capital estrutural tem duas finalidades: amontoar conhecimento, que serve para apoiar o trabalho que os clientes valorizam, e acelerar o fluxo dessa informação dentro

da empresa (...); o mesmo se passa com o conhecimento. Aquilo de que necessita deverá encontrar-se à mão; aquilo de que “poderá” necessitar deverá ser fácil de obter.

- vi. A informação e o conhecimento podem e deveriam substituir os ativos físicos e financeiros dispendiosos; todas as empresas deveriam examinar o seu gasto de capital e perguntar: Será que os imateriais irrelevantes podem fazer o trabalho dos bens físicos dispendiosos?
- vii. O trabalho baseado no conhecimento é um trabalho customizado. As soluções de produção em massa não conseguirão fornecer lucros elevados. (...).
- viii. Cada empresa deveria reanalisar a cadeia de valor do setor económico da qual faz parte (...) para tentar verificar qual é a informação crucial. Geralmente, para um trabalho baseado no conhecimento, será encontrado a jusante, na direção dos clientes.
- ix. Concentre-se no fluxo de informação e não no fluxo de materiais. Quer esteja à procura de capital humano, estrutural ou de cliente, ou das suas interações, não confunda a economia “real” com a economia “imaterial”. (...).
- x. O capital humano, estrutural e de cliente trabalham em conjunto. Não basta investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente. Tanto se podem apoiar uns aos outros como prejudicar. Vale a pena elaborar uma lista de alguns dos modos como esta interação poderá efetuar-se:

O capital humano e o capital estrutural reforçam-se um ao outro quando uma empresa tem sentido partilhado de finalidade combinado com um espírito empresarial; quando a gestão atribui um elevado valor à agilidade; (...). Por outro lado, o capital humano e estrutural destroem-se um ao outro quando uma grande percentagem do que se passa numa organização não é valorizado pelos clientes ou quando o centro da empresa tenta controlar mais o comportamento do que a estratégia.

O capital humano e o capital de cliente desenvolvem-se quando os indivíduos se sentem responsáveis pelo seu papel na empresa, interagem diretamente com os clientes e sabem qual o conhecimento e a especialização que os clientes esperam e valorizam. Um empregado que não saiba ou não tenha essas especializações diminui o valor tanto do capital humano como do capital cliente. (...).

O capital cliente e o capital estrutural desenvolvem-se quando a empresa e os seus clientes aprendem uns com os outros; quando se esforçam ativamente para tornar as suas ações informais – para que seja “fazer negócio com”. (...). Por outro lado, se as suas interações com os clientes se encontram limitadas a apontar encomendas e a preencher reclamações de serviço, o seu capital cliente e o seu capital estrutural estão a trabalhar para se destruírem um ao outro. Todas as indústrias têm “um vendedor mais informado” – alguém, não necessariamente o de categoria mais elevada, que

sabe mais a respeito do negócio e está na disposição de partilhar os seus conhecimentos com os seus fornecedores e clientes. Esta pessoa será um vencedor.

De seguida continuar-se-á com a revisão da literatura acerca do desempenho financeiro.

CAPÍTULO II – DESEMPENHO FINANCEIRO

2.1. Introdução

A sociedade contemporânea tem sido alvo de um conjunto de grandes transformações, quer sociais, políticas, económicas e culturais, o que exige às empresas um desempenho organizacional cada vez melhor, desempenho esse que, também, se deve refletir a nível financeiro.

Pelo que neste capítulo se procurará apresentar em que consiste o desempenho organizacional e qual a sua importância, referir-se-á o desempenho financeiro numa perspetiva contabilística e estratégica, apresentar-se-ão alguns critérios sobre os quais a gestão de topo deverá concentrar esforços de melhoria contínua no âmbito do desempenho, e relacionar-se-á o capital com o desempenho financeiro tentando evidenciar a importância do capital intelectual para o desempenho financeiro.

Finalizar-se-á o presente capítulo com uma síntese do mesmo.

2.2. Desempenho Financeiro

O mundo das organizações movimenta-se num ambiente competitivo, onde as informações são veiculadas continuamente e a uma velocidade extraordinária e onde inúmeros fatores influenciam o desempenho das organizações.

“Níveis de desempenho elevados estão no centro das preocupações de todas as organizações” de acordo com Cabrita (2009, p. 98). Pelo que, como todos sabem, as empresas têm várias inquietações, sendo que uma das principais se prende com o desempenho, que todas almejam que seja o melhor possível.

Pelo que quando se refere o desempenho não se faz exclusivamente ao desempenho financeiro, porque não se poderá deixar primeiro de considerar o desempenho de uma forma global e depois sim, o desempenho financeiro, aspeto de estudo no presente trabalho.

Então o que é que se entende por desempenho? Parece que não existe uma definição propriamente dita de desempenho, pelo que cada empresa pode definir o desempenho de acordo com o seu entendimento e objetivo. Apenas parece ser consensual que o desempenho organizacional está relacionado com a criação de valor.

Pelo que se pode dizer que desempenho consiste em, por exemplo, cumprir os objetivos previamente fixados utilizando os recursos necessários para desenvolver os mesmos da forma mais eficiente possível, dentro do período de tempo fixado ou mesmo antes, e que o resultado final supere as expectativas do cliente, criando, assim, valor para o mesmo.

Cabrita (2009, pp. 98-99) diz que “o desempenho não existe por si só, ele vai sendo realizado pelos agentes internos e externos da organização, através de um processo contínuo no espaço

e no tempo que, no contexto atual é extremamente dinâmico e volátil. (...) a avaliação de desempenho deve estar estritamente relacionada com as variáveis que contribuem para alcançar os objetivos da empresa”.

Mas o sucesso de qualquer negócio seja grande ou pequeno, com fins lucrativos ou não lucrativos depende do seu desempenho, ou seja, das decisões tomadas individualmente ou coletivamente pela gestão, com base no conhecimento, decisões relativas ao seu capital humano, capital estrutural e capital relacional. Segundo Davenport (1999) o conhecimento e a sua gestão estão relacionados com o desempenho organizacional e a estratégia.

A respeito Helfert (2000, p. 17) diz que “qualquer negócio, grande ou pequeno, pode ser descrito como um sistema de relações financeiras (...). Este conceito adquiriu importância particularmente nos anos 90, quando a geração de valor para o acionista emergiu como um desafio crítico de desempenho. A geração desse valor depende de um padrão positivo de fluxos monetários que superem as expectativas do investidor (...).”.

Mas no âmbito do desempenho organizacional, onde se inclui o desempenho financeiro, foram selecionados por Sink (as cited in Cabrita, 2009, p. 101) sete critérios sobre os quais a gestão de topo deverá concentrar esforços de melhoria contínua.

- i. Eficácia – orientada para o grau de realização do propósito, dos objetivos, das metas e atividades, definida em termos de quantidade, qualidade e prazo mais adequado.
- ii. Eficiência – dirigida à relação entre a realização dos objetivos, produtos ou serviços e os recursos que se utilizaram para atingir esse nível de objetivos, produtos ou serviços.
- iii. Qualidade – preocupada com a noção de produtos e serviços realizados em conformidade com as especificações identificadas como satisfação dos clientes.
- iv. Produtividade – identificada como a relação entre os *outputs*, produzidos por um sistema organizacional num determinado período de tempo, e os *inputs* requeridos para produzir esses *outputs*.
- v. Qualidade de vida no trabalho – destinada a proporcionar às pessoas oportunidades no trabalho e desenvolvimento de um sentido de satisfação, controle e propriedade, partindo do princípio que as pessoas são responsáveis pelo sucesso na realização de objetivos e no uso eficaz dos recursos. Grosso modo, o objetivo é que a organização se assegure de que os seus colaboradores estão satisfeitos.
- vi. **Lucratividade** – orientada para a relação entre o total das receitas e o total de custos e despesas.
- vii. Inovação (produtos e serviços) – relacionada com processos criativos para gerar, por exemplo, novos e melhores produtos, serviços, processos ou estruturas, como

resposta às pressões internas e externas, expectativas dos *stakeholders* e mudanças ambientais.

Após o referido destaca-se que para que a empresa se concentre na melhoria dos itens supracitados não é suficiente apoiar-se apenas nos seus tangíveis, como edifícios e viaturas, deve cumulativamente preocupar-se com os intangíveis, tais como o apoio ao cliente, ou seja, apresentar um serviço ao cliente com valor acrescentado, situação que poderá, por exemplo, gerar um melhor desempenho financeiro.

No entanto, ressalta, e no âmbito do desempenho financeiro, a lucratividade, orientada para a relação entre o total das receitas e o total de custos e despesas. Situação que se irá desenvolver e que está relacionada com o corrente estudo, nomeadamente o desempenho financeiro.

Pelo que relativamente ao desempenho financeiro e analisando qualquer empresa na ótica financeira, deve-se confrontar os gastos em que a empresa incorreu (como por exemplo, os gastos de funcionamento da empresa, como despesas de comunicação e publicidade, despesas com pessoal, honorários, entre outros) com o benefício proporcionado pelos mesmos, ou seja, os rendimentos obtidos (como por exemplo, rendimentos provenientes das vendas, das prestações de serviços, entre outros). Dessa confrontação, numa ótica contabilística, poderão resultar três resultados possíveis, nomeadamente, lucro (se as despesas forem inferiores às receitas), prejuízo (se as despesas forem superiores às receitas) e resultado nulo (quando as despesas igualam as receitas).

Infelizmente com a atual conjuntura económica e política a situação da maioria das empresas coloca-se numa posição delicada em que o seu desempenho financeiro não é o desejado pelas mesmas. Pelo que aquelas que utilizem o capital intelectual de forma eficiente podem obter vantagem competitiva sustentável, mesmo na atual conjuntura.

Pelo que no decorrer deste trabalho ir-se-á analisar o desempenho financeiro mais numa perspetiva estratégica e daí procurar relacioná-lo com o capital intelectual, ou seja, tentar perceber a importância do capital intelectual nas empresas e o seu impacto no desempenho financeiro, nomeadamente numa aplicação ao setor da logística.

2.3. Capital Intelectual e Desempenho Financeiro

De forma a relacionar capital intelectual com desempenho financeiro começa-se por apresentar o referido por Chen et al. (2005, p. 174) que dizem que o “capital intelectual é cada vez mais reconhecido como um ativo estratégico para sustentar a vantagem competitiva da organização”. Vantagem que poderá transformar-se em resultados financeiros. Opinião reiterada por Stewart (1999, p. 110) que diz que “o capital intelectual é a matéria-prima a partir da qual são obtidos os resultados financeiros”.

Apesar de não serem muitos, existem alguns estudos que se preocupam com a problemática do capital intelectual e do desempenho financeiro, pelo que Chen et al. (2005, p. 174) dizem, relativamente ao estudo que efetuaram, que este “fornece evidências empíricas de que os investidores atribuem mais valor às empresas com um capital intelectual mais eficiente. As empresas que têm um capital intelectual e eficiente têm rendimentos mais rentáveis e as suas receitas crescem, tanto atualmente como ao longo dos anos”.

Também Murthy and Mouritsen (2011) dizem parecer existir uma correlação entre capital intelectual e desempenho financeiro.

Ainda a propósito, Stewart (1999, p. 209) frisa que “o trabalho baseado no conhecimento é um trabalho customizado. As soluções de produção em massa não conseguirão fornecer lucros elevados”. Pressupõe-se do referido que o trabalho baseado na customização poderá proporcionar lucros elevados ao contrário das soluções de produção em massa, uma vez que a customização se esforça para apresentar produtos diferenciados e de acordo com as necessidades individuais do cliente e que tenham valor para o mesmo, o mesmo não se passa com a produção em massa.

Do referido ressalta a importância do conhecimento para a diferenciação, diferenciação essa que pode levar ao melhor desempenho financeiro.

Relativamente à importância do capital intelectual nas empresas e o seu impacto no desempenho financeiro, irão apresentar-se algumas opiniões acerca da forma como cada elemento do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional, elementos já oportunamente explicados) é importante para o desempenho financeiro da empresa.

No âmbito do capital humano, diz Cabrita (2009, p. 108) que “ (...) é a alavanca do lucro ou a seiva que vivifica a árvore”. Ao passo que Stewart (1999, p. 145), diz que “quando as pessoas trabalham em conjunto, criam qualquer coisa que vale mais do que a soma dos seus esforços individuais. A diferença constitui o lucro, o rendimento do capital”.

Huang et al. (2010, p. 3) frisam, ainda, que as “informações sobre capital humano e o seu desenvolvimento são importantes para os analistas financeiros e gestores de fundos que precisam de avaliar o futuro das empresas e o seu valor potencial da empresa”.

Bontis et al. (2000, p. 5) frisam que o “capital estrutural (...) é qualquer coisa cujo valor para a empresa é superior ao seu valor material”. Aqui refere-se, por exemplo, que quanto melhores forem as condições de trabalho, melhor serão os resultados gerais e, logo, os resultados financeiros também.

No âmbito da capital relacional ou de cliente, Stewart (1999, p. 111) menciona que “o capital de cliente é o valor do relacionamento de uma organização com as pessoas com quem faz negócio. (...) é neste ponto, no relacionamento com os clientes, que o capital se transforma em dinheiro”.

Chen et al. (2004, p. 203) dizem que o “capital de cliente atua como uma ponte e um catalisador nas operações do capital intelectual, é o requisito principal e determinante na conversão de capital intelectual em valor de mercado e, também, para o desempenho organizacional. Sem capital cliente, o valor de mercado ou o desempenho organizacional não podem ser alcançados”.

Por sua vez, Stewart (1999, p. 77) afirma que “os mercados são impiedosos. Recompensam tudo aquilo que cria valor e ignoram ou punem tudo aquilo que não o faça”. Pelo que na sociedade atual verifica-se cada vez mais que os resultados das empresas estão dependentes da utilização do conhecimento, ou seja, os resultados normalmente refletem a existência de conhecimento na empresa e a sua utilização.

Murthy and Mouritsen (2011, p. 623) dizem que no estudo que fizeram sobre o desempenho de capital intelectual e a relação entre o capital intelectual e financeiro num banco “houve alta correlação entre o capital humano, o capital organizacional, o capital relacional e o desempenho financeiro”.

Para concluir, e segundo Chen et al. (2005), o capital intelectual não tem apenas impacto sobre o desempenho financeiro presente mas também sobre o desempenho financeiro futuro. Situação que se tentará evidenciar mais à frente.

Após o referido apresentam-se as principais considerações do desempenho financeiro assim como os autores que sustentam essas mesmas considerações.

Tabela 4 – Desempenho Financeiro

Desempenho Financeiro	Autores
Níveis de desempenho elevados Criação de valor Cumprimento dos objetivos Vantagem competitiva Eficácia e eficiência Lucro Receitas e rendimentos Gastos e despesas Resultados financeiros Quota de mercado	(Cabrita, 2009; Chen et al., 2005; Davenport, 1999; Helfert, 2000; Sink, 1985; Stewart, 1999)

Fonte: Elaboração própria

2.4. Conclusão

Concluído este capítulo pode-se referir que o desempenho pauta o campo de atuação das organizações, procurando as mesmas a eficácia através da consecução dos objetivos propostos e a eficiência através da utilização eficiente dos recursos, situação que se reflete no desempenho da empresa. Pois todas almejam que o seu desempenho seja o melhor possível.

E, ainda, que o desempenho não existe por si só, ele vai sendo realizado pelos agentes internos e externos da organização, através de um processo contínuo no espaço e no tempo. Ou seja, não é suficiente para uma empresa ter os melhores recursos humanos se os mesmos não conseguem estabelecer um relacionamento cordial e amistoso com os clientes, pois eles (recursos humanos/empregados) são os agentes internos mas que não controlam os agentes externos (clientes).

E, por fim, de acordo com a literatura, relacionou-se o capital intelectual (onde se consideraram os seus elementos, nomeadamente, o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional) e o desempenho financeiro, onde se apresentou Stewart (1999, p. 110) que diz que “o capital intelectual é a matéria-prima a partir da qual são obtidos os resultados financeiros”.

Prosseguir-se-á no próximo capítulo com a revisão da literatura sobre a logística.

CAPÍTULO III – LOGÍSTICA EM PORTUGAL

3.1. Introdução

Ao longo dos tempos, a definição e âmbito de intervenção da logística tem sofrido ajustamentos, sempre no sentido do seu alargamento. Pois a logística na atual globalização é cada vez mais importante, dado o comércio internacional ter crescido muito nas últimas décadas devido ao desenvolvimento na tecnologia e nas comunicações.

No decorrer deste capítulo ir-se-á apresentar o setor da logística, nomeadamente a sua definição e âmbito de intervenção, a sua importância tanto para a economia nacional como internacional, bem como o peso do setor no Produto Interno Bruto dos países da União Europeia e, por último, ir-se-á mencionar qual o reconhecimento do setor.

Para terminar, apresentarão-se as principais conclusões do capítulo.

3.2. Logística e a Situação em Portugal

Ao longo da realização deste ponto da dissertação, tendo em conta a escassa bibliografia, sobre o tema, credível e aceitável para a elaboração da presente investigação, irá ter-se por base a importância do estudo efetuado pela APLOG - Associação Portuguesa de Logística (2010) sobre “A Situação da Logística em Portugal”.

“A logística tem a sua origem nas forças armadas” refere Stroh (2002, p. 1). A logística está muito em voga ultimamente porque é considerada a última fronteira, ainda não explorada, para redução de custos de qualquer produto.

Mas o que é a logística? Existem várias definições para logística e uma das mais resumidas diz que a logística é a rede de facilidades montada para movimentar materiais e/ou produtos acabados.

Já Stroh (2002, p. 1) diz que a logística “planeia, implementa e controla de forma eficiente e eficaz os fluxos e armazenagem de mercadorias, serviços e informações entre o ponto de origem e o ponto de consumo, a fim de atender os requisitos dos clientes”. E que é (...) “a gestão de inventário, em repouso ou em movimento”.

Ao longo dos tempos, a definição e âmbito de intervenção da logística tem sofrido ajustamentos, sempre no sentido do seu alargamento. Há empresas onde o âmbito de intervenção da gestão logística é muito abrangente, cobrindo as atividades que vão da gestão de aprovisionamentos, matérias-primas, ingredientes, materiais de embalagem, armazenagem e distribuição de produto acabado, incluindo transportes até ao serviço ao cliente e cobranças. Mas há outras empresas onde a mesma designação se refere apenas a armazenagem e distribuição de produto acabado. E há, ainda, outras empresas onde as atividades acima

referidas, a que se junta a produção e as relações com fornecedores e clientes, são geridas integradamente, segundo Berglund, Van Laarhoven, Sharman, and Wandel (1999).

Como se acabou de referir, e de acordo com Stroh (2002, p. 1), “como um pedaço do cenário corporativo, a logística abrange uma ampla gama de áreas funcionais. No mínimo, o fim da logística envolve trânsito/transporte, envio e recebimento, armazenagem e operações de importação/exportação”.

Nesse âmbito, a logística surge como parte essencial, uma vez que integra diversas atividades da cadeia produtiva da empresa e, assim, as suas atividades influenciam o resultado dos custos finais dos produtos e serviços.

A respeito, um dos mais importantes termos de comparação entre empresas ou países diz respeito aos custos logísticos. Com muita frequência as empresas não sabem exatamente se estão a ser eficientes ou não, em comparação com os seus concorrentes e a média do setor de atividade. Esta situação é explicada em parte pela relutância de algumas empresas em fornecer informação para inquéritos independentes, que poderiam ser a fonte de balizamento.

Quanto à importância, a logística na atual globalização é cada vez mais importante, pois o comércio internacional tem crescido muito nas últimas décadas devido ao desenvolvimento na tecnologia e nas comunicações. Pelo que há uma tomada de consciência para a importância dos custos logísticos. Ballou (2006, p. 25) menciona que “a logística é a essência do comércio”.

Mas ainda a respeito da globalização, dizem que a mesma só é possível pela excelente resposta da gestão logística às necessidades de movimentação de grandes fluxos de bens entre continentes. Do referido ressalta a relação com a economia do conhecimento, pautada pela utilização do conhecimento, que teve a sua origem, entre outros, devido à globalização.

Os efeitos da globalização tornaram-se mais claros observando os fluxos entre clientes e fornecedores, a nível internacional e em grandes regiões. De facto, os fluxos de bens aumentaram drasticamente entre 2003 e 2008 segundo a APLOG (2010).

Com efeito, em tempos de crise, a orientação por objetivos e a organização por processos flexíveis tornaram-se mais importantes do que nunca. A integração de operações e de informação são também elementos fundamentais para reduzir os custos globais e melhorar o funcionamento. Do ponto de vista dos prestadores de serviços de logística e transportes, as variáveis mais importantes na escolha de um operador logístico centram-se na qualidade dos serviços prestados, na flexibilidade e tempo de resposta, e na consistência do serviço ao cliente. A seguir vem a estrutura de custos, entre outros.

O estudo da APLOG (2010) considera que em Portugal os prazos de entrega têm diminuído drasticamente e aproximam-se de valores que colocam em causa a sustentabilidade dos custos logísticos atuais. Pois, a par de uma tendência de redução dos prazos de entrega, verifica-se um acréscimo acentuado nos níveis de serviço ao cliente, para patamares

superiores aos da média europeia, o que significa uma grande capacidade de resposta às solicitações do mercado.

Para o efeito o modo de transporte mais utilizado é, essencialmente, o transporte rodoviário, mas para além deste existe o transporte aéreo, o ferroviário e o marítimo que também são utilizados ainda que menos que o transporte rodoviário. Uma das razões que contribui para o transporte rodoviário ser o mais utilizado prende-se com as infraestruturas do país. Pois, Portugal detém, atualmente, uma das redes mais desenvolvidas da Europa, composta de autoestradas, itinerários principais, itinerários complementares, estradas nacionais e estradas regionais. Em 2009, a rede rodoviária nacional atingiu, no continente, 13 112 quilómetros, repartidos pela rede fundamental (2 199 quilómetros de itinerários principais), pela rede complementar (6 482 quilómetros de itinerários complementares e estradas nacionais) e pelas estradas regionais (4 431 quilómetros). Com a tipologia de autoestradas, contabilizaram-se 2 705 quilómetros, ou seja, mais de 1/5 do total da rede viária, segundo a APLOG (2010).

Pelo que os operadores logísticos revelam um elevado nível de satisfação com as diversas componentes que suportam a prestação dos seus serviços. Consideram que o grau de integração operacional e informacional com os seus clientes é elevado. Contudo, tendo em conta a atual situação económica nacional e para sair sustentadamente dessa situação de crise, os gestores têm de saber dar as melhores respostas às exigências crescentes dos clientes, em termos de prazos de entrega, disponibilidade e fiabilidade das operações, por exemplo.

O setor da logística é um setor de atividade que trabalha para os restantes setores. Logo, os seus clientes podem ser do mais variado ramo de atividade, pelo que o estudo da APLOG (2010) os divide em setor dos produtos de grande consumo; setor têxtil, vestuário e couro; setor da distribuição alimentar e não alimentar; e restantes setores de atividade.

Mas, na realidade, a logística em Portugal assumiu uma enorme importância a partir dos anos 80 do século passado, mas não teve ao tempo um adequado enquadramento, nos planos de ordenamento do território. Situação que se reverteu pelo XVII Governo Constitucional, que tomou posse a 12 de março de 2005, com a apresentação de um documento de orientação geral para o setor, que deu forma ao conceito de “Portugal Logístico” alicerçado numa Rede Nacional de Plataformas Logísticas.

Acontece que a evolução dos processos produtivos, a deslocalização de fábricas, a crescente importância do comércio moderno, a globalização dos mercados e os desafios da competitividade que dela decorrem tornaram imprescindível a criação de modernos e eficientes instrumentos de suporte ao sistema logístico.

Os fluxos internacionais de mercadorias aumentaram acentuadamente, seja de produto acabado, seja de matérias-primas e produtos semiacabados, o que coloca novos desafios aos

diversos meios de transporte e à sua articulação, às plataformas logísticas e em particular às infraestruturas marítimo-portuárias.

A concorrência faz-se, hoje, não apenas entre produtores, mas também entre as cadeias da moderna distribuição, pelo que a diminuição de margens acontece entre os diversos agentes económicos. Isto torna mais exigente a organização das cadeias de abastecimento, dado que estas representam elevados custos na estrutura das respetivas empresas. Daí, também, a crescente importância da logística e a maior exigência quanto às soluções operacionais a implementar.

O aumento das preocupações ambientais e a necessidade de implementar soluções mais exigentes apresentam-se, também, como um desafio e uma oportunidade para as empresas apresentarem soluções alternativas, com utilização mais equilibrada dos diversos meios de transporte.

Mas a nível nacional, o sistema logístico português tem que contribuir para o desenvolvimento do país, quer atraindo investimentos, quer transformando-se num elemento da cadeia de valor internacional, gerindo fluxos internacionais, fazendo de Portugal uma efetiva porta de entrada e de saída de mercadorias de e para os diversos continentes. A APLOG (2010, p. 36) diz que “é um facto cada vez mais reconhecido que o desempenho logístico em termos de serviço contribui significativamente para o sucesso de uma empresa no mercado onde atua”. E consequentemente para a economia onde está sediada a empresa. Ora, isto só se consegue com garantia de racionalidade económica nos investimentos a fazer e na forma de gerir a sua exploração.

Para aumentar globalmente os fluxos de mercadoria, para ter um papel relevante na desconsolidação e consolidação de cargas, com elevado valor acrescentado, para criar empregos e diversificar fontes de crescimento da economia, é preciso melhorar o sistema de gestão das infraestruturas existentes e garantir eficácia na gestão dos novos investimentos. Situação presente na preocupação dos governos que tem investido em infraestruturas de forma a desenvolver a economia nacional, tal como já se referiu anteriormente.

Pois, na era da globalização e de grande agressividade concorrencial entre empresas e países, a gestão logística e, num conceito mais amplo, a gestão da cadeia de abastecimento é uma componente estratégica das empresas. Percebê-lo é um passo importante para o crescimento económico.

Segundo a APLOG (2010) estudos da União Europeia (UE) indicam que o peso da logística no PIB dos 27 países da UE, incluindo Portugal, ronda os 13,5%. Está-se, portanto, a falar de uma atividade muito importante.

Pelo que a importância da logística é hoje reconhecida e refletida na elevação a área nobre nos organigramas e nas remunerações, em particular nas empresas mais modernas e competitivas.

Situação, também, observada a nível nacional pois a logística, nos últimos anos, e em Portugal, “sofreu uma profunda transformação a nível das empresas, a nível do ensino e a nível da sua visibilidade, como componente fundamental nas empresas e no país” de acordo com APLOG (2010, p. 20).

O crescimento dos fluxos internacionais de mercadorias depende largamente da eficiência e da eficácia dos processos logísticos e das tecnologias de informação e comunicação. Uma boa gestão das infraestruturas macrologísticas determina o sucesso e o grau de competitividade de um país.

A respeito apresenta-se, e de acordo com dados do PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo (2011), que as empresas de transporte e armazenagem em 2009, em Portugal, somavam as 21 141 mais 8 033 do que em 1990 que tinha 16 108 empresas. Dessas 21 141 empresas, 22 218 empregavam menos de 10 trabalhadores, 895 empresas empregavam entre 10-19 trabalhadores, 611 empresas empregavam entre 20-49 trabalhadores, 262 empresas empregavam entre 50-249 pessoas e, por último, 65 empresas empregavam mais de 250 trabalhadores.

Também o INE - Instituto Nacional de Estatística (2008) apresenta o número de veículos pesados de mercadorias utilizados por localização geográfica (continente) com base em dados de 2004, 2005 e 2006. Pelo que em 2006 foram utilizados 67 925 veículos pesados de mercadorias no continente, mais do que em 2004, onde os veículos pesados de mercadorias utilizados foram 61 242. O mesmo estudo indica, também, a distância percorrida, em quilómetros, pelos veículos pesados de mercadorias, sendo em 2006 de 4 093 848 milhares de quilómetros e em 2004 ligeiramente menos, nomeadamente 3 831 754 milhares de quilómetros. E, ainda, apresenta o peso da mercadoria transportada, em toneladas, pelos veículos pesados de mercadorias que em 2006 foi de 322 243 milhares de toneladas e em 2004, valor ligeiramente inferior ao de 2004 que foi de 326 155 milhares de toneladas.

De referir que de um estádio muito rudimentar no início dos anos 90 do século passado, passou-se para um mercado onde os modernos conceitos, as melhores práticas e as mais recentes tecnologias de suporte ao funcionamento das operações foram já implementados. Pois, “no início desta década ainda se utilizavam maioritariamente camiões de caixa aberta e lonas a cobrir os produtos, amarradas por cordas, e nos armazéns predominavam os sistemas de cartões para gerir a localização dos produtos e a sua rotação” conforme a APLOG (2010, p. 20).

Mas a abertura dos mercados, a distribuição moderna, a indústria automóvel, a distribuição farmacêutica, a entrada dos grandes operadores logísticos no mercado nacional e a integração de operações em cadeias internacionais contribuíram para o crescimento das operações logísticas em Portugal.

Após o referido, a maioria das empresas do setor da logística diz que pode oferecer ao mercado serviços globais de logística, incluindo distribuição, armazenagem, transportes, manipulação de bens e serviços de valor acrescentado.

Considerando tudo o referido acerca do setor da logística e aliado ao peso que a logística tem no PIB da UE já referido, por exemplo, tornam absolutamente inquestionável o reconhecimento desta atividade como uma componente estratégica das empresas e dos países.

De forma a concluir, destaca-se que com as transformações a nível global a que se tem assistido existe a opinião de que já ninguém duvida da importância do setor da logística, ainda que nem sempre o mesmo seja valorizado tal como outros o são, para o bom desempenho das empresas e da sociedade.

Apresentam-se, no próximo ponto, as principais conclusões do capítulo.

3.3. Conclusão

Concluiu-se este capítulo com a necessidade de aqui apresentar algumas ilações acerca da logística. Nomeadamente, o facto de a globalização só ser possível pela excelente resposta da gestão logística às necessidades de movimentação de grandes fluxos de bens entre continentes.

Referiu-se que ao longo dos tempos, a definição e âmbito de intervenção da logística tem sofrido ajustamentos, sempre no sentido do seu alargamento. Há empresas onde o âmbito de intervenção da gestão logística é muito abrangente, cobrindo as atividades que vão da gestão de aprovisionamentos, matérias-primas, ingredientes, materiais de embalagem, armazenagem e distribuição de produto acabado, incluindo transportes até ao serviço ao cliente e cobranças, por exemplo.

Frisou-se que o setor da logística é um setor de atividade que trabalha para os restantes setores. Pelo que os seus clientes podem ser do mais variado ramo de atividade, assim o estudo divide-os em setor dos produtos de grande consumo; setor têxtil, vestuário e couro; setor da distribuição alimentar e não alimentar; e restantes setores de atividade.

Apresentaram-se estudos da UE que indicam que o peso da logística no PIB dos 27 países da UE ronda os 13,5%, no qual se inclui Portugal, estando, portanto, a falar de uma atividade muito importante e que não deve ser menosprezada pela sociedade e pelos políticos.

Os fatores apresentados, aliados ao peso que a logística tem no PIB, tornam absolutamente inquestionável o reconhecimento desta atividade como uma componente estratégica das empresas e dos países. Pelo que a importância da logística é hoje reconhecida.

Para terminar, indicou-se que as empresas de logística têm, cada vez mais, a preocupação de proporcionar aos seus clientes um serviço de valor acrescentado que lhes permite, à empresa, obter vantagem competitiva. Sendo que os clientes procuram a empresa, entre outros, pela sua qualidade de serviço e pelo apoio prestado ao cliente.

No próximo capítulo ir-se-á referir o problema de investigação, os seus pressupostos e o modelo de investigação.

CAPÍTULO IV – MODELO DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Introdução

Após a revisão da bibliografia que proporcionou os fundamentos para a construção do modelo de investigação que suporta a definição do problema de investigação: qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro das empresas do setor da logística, neste capítulo apresenta-se o problema de investigação, os seus pressupostos e o modelo de investigação a seguir.

4.2. Problema de Investigação

Cada vez mais as empresas querem melhores resultados mas também cada vez mais esse objetivo é difícil de alcançar devido, entre outros, à cada vez maior e mais feroz concorrência e ao cada vez menor poder de compra dos clientes. Pelo que os gestores querendo destacar-se, neste ambiente extremamente competitivo, têm que arranjar estratégias para aumentar a vantagem competitiva, vantagem que se quer sustentável.

Situação que leva as empresas à procura da diferenciação, pois como Stewart (1999, p. 77) afirma “os mercados são impiedosos. Recompensam tudo aquilo que cria valor e ignoram ou punem tudo aquilo que não o faça”.

Pelo que na sociedade atual verifica-se cada vez mais que os resultados das empresas estão dependentes da utilização do conhecimento, ou seja, os resultados normalmente refletem a existência de conhecimento na empresa e a sua utilização.

Assim, como se acabou de frisar “níveis de desempenho elevados estão no centro das preocupações de todas as organizações” de acordo com Cabrita (2009, p. 98). E, relacionando com o desempenho financeiro, Stewart (1999, p. 110) diz que “o capital intelectual é a matéria-prima a partir da qual são obtidos os resultados financeiros”. Sendo, o capital intelectual constituído, tal como já se referiu no primeiro capítulo, pelo capital humano (por exemplo, o conhecimento dos seus empregados), capital estrutural (por exemplo, estrutura da empresa e bases de dados) e o capital relacional (por exemplo, as relações externas da empresa).

Nesse âmbito a gestão do capital intelectual pretende extrair valor do conhecimento (Egbu, 2004), que proporcionará vantagem competitiva e “a vantagem competitiva depende da identificação, conjugação e gestão dos ativos do conhecimento (capital intelectual) aliada com a estratégia”, como dizem Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 73).

Sendo, de uma forma geral, o elevado desempenho financeiro o objetivo das empresas e de acordo com Murthy and Mouritsen (2011) parece existir uma correlação entre capital intelectual e desempenho financeiro, o que leva ao problema de investigação que a seguir se apresenta.

Qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro no setor da logística?

Pelo que baseado no problema de investigação propõe-se:

- i. Aplicar um modelo que permita responder ao problema de investigação.
- ii. Comprovar o efeito dos elementos do capital intelectual no desempenho financeiro.
- iii. Estudar o caso de uma empresa do setor da logística para verificar os pressupostos da investigação.

Pelo que para tentar responder à questão de investigação ir-se-á seguir a estrutura sugerida por Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 73), ou seja, analisar-se-á separadamente cada elemento do capital intelectual, nomeadamente, o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional, e, também, o desempenho financeiro.

4.3. Pressupostos da Investigação

Após o referido anteriormente e após se ter identificado o problema de investigação ir-se-á, com base na literatura já referida nos primeiros capítulos, formular os pressupostos da investigação baseados na premissa de que o capital intelectual, nomeadamente os seus elementos capital humano, capital estrutural e capital relacional têm impacto no desempenho financeiro.

Inicialmente tentar-se-á averiguar se os diferentes componentes do capital intelectual existem e se são considerados importantes pela empresa, seguidamente, já em jeito de conclusão tentar-se-á encontrar os seguintes nexos de causalidade:

P1: O capital humano tem impacto positivo no desempenho financeiro.

P2: O capital estrutural tem impacto positivo no desempenho financeiro.

P3: O capital relacional tem impacto positivo no desempenho financeiro.

Relativamente ao primeiro pressuposto de investigação **“o capital humano tem impacto positivo no desempenho financeiro”** irão analisar-se os seguintes constructos e variáveis presentes na tabela seguinte.

Tabela 5 – Constructos e Variáveis do Capital Humano

Constructo	Variáveis	Autores
Formação Desempenho e competência Relações internas Atitude	Inclui variáveis associadas à formação, ao trabalho de equipa, relações internas, motivação, desempenho, competência e direção.	(Alavi & Leidner, 2001; Andriessen, 2004; Bontis, 1998, 1999; Bontis & Fitz-Enz, 2002; Brooking, 1996; Cabrita, 2009; Chen, et al., 2004; Huang et al., 2010; Malhotra, 2003; Santos-Rodrigues et al., 2011; Stewart, 1999; Sveiby, 1997)

Fonte: Elaboração própria

Após o apresentado passa-se agora à sua sustentação teórica. Pelo que relativamente ao capital humano, este é fundamental para o desenvolvimento e desempenho de qualquer organização, como diz Brooking (1996, p. 15) que se refere à sua importância pelo facto de “não haver nenhum negócio que possa operar sem pelo menos uma pessoa”.

Huang et al. (2010, p. 3) apontam que “o capital humano tem sido reconhecido como um bem vital e criador de valor para as empresas”. Cabrita (2009, p. 108) frisa que “o capital humano é identificado como o motor da atividade económica, da competitividade e prosperidade económica”.

Evidenciam-se agora as variáveis que se irão observar.

Formação

O ser humano para ser eficiente e eficaz necessita de ter formação adequada à tarefa a desenvolver, situação fundamental para o bom desempenho da empresa.

Alavi and Leidner (2001, p. 5) mencionam que “a combinação e aplicação adequadas dos recursos da empresa dependem do conhecimento existente tais como a formação e o conhecimento dos trabalhadores porque os recursos baseados no conhecimento são normalmente difíceis de imitar e podem constituir uma vantagem competitiva sustentável para as empresas na era global”.

Logo, o resultado da empresa será mais ou menos vantajoso consoante o conhecimento existente na mesma, ou seja, o conhecimento e a formação dos seus trabalhadores.

Pelo que “os líderes precisam de encontrar e mobilizar talentos onde for necessário, tanto por contratação como por via da formação” de acordo com Stewart (1999, p. 125). E, devem, também, proporcionar formação aos seus trabalhadores para o desenvolvimento das capacidades dos mesmos.

A que Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 34) dizem que os indivíduos no seu ambiente laboral aprendem de distintas formas, como por exemplo “através da formação adaptada às necessidades da empresa”.

Desempenho e Competência

Quanto ao desempenho e competências do trabalhador, estas últimas são fundamentais para o seu bom desempenho.

A respeito é dito que “a essência do capital humano é a inteligência pura do membro organizacional” (Bontis, 1998, p. 65; 1999, p. 447).

Chen et al. (2004, p. 200) dizem que “o capital humano pode ser descrito como a competência dos empregados, inter-relacionamento e valor”. Chen et al. (2004, p. 201) dizem, ainda, que o capital humano “se refere a fatores como conhecimento dos funcionários, habilidade, capacidade e atitude em relação aos clientes, desempenho que os clientes estão dispostos a pagar”.

Malhotra (2003, p. 7) frisa que “o capital humano inclui competências coletivas, capacidades, habilidades e experiência dos empregados e dos gestores bem como a sua criatividade e inovação”.

“No atual ambiente de negócios, o capital humano é considerado como uma das principais fontes de vantagem competitiva” Huang et al. (2010, p. 3). “As empresas perceberam que a experiência interna e a experiência humana, exclusivamente seus, podem de facto criar marcos no desempenho do negócio” Andriessen (2004, p. 2).

Após o apresentado e de acordo com Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 32) podem distinguir-se as seguintes componentes dentro do constructo de desempenho e competência do capital humano:

- i. As competências, em forma de conhecimento, capacidades, talento e *Know-how*.
- ii. A agilidade intelectual, a qual gera valor para a organização à medida que se aplicam os conhecimentos novos ou descobrimentos que permitem transformar as ideias em produtos e serviços.

“O capital humano é essencial para o sucesso da organização porque influencia o seu desempenho e confere à organização inteligência coletiva” Cabrita (2009, p. 107).

Relações Internas

Em qualquer organização o fomento das relações internas, tal como o espírito de entreajuda e cooperação, bem como o trabalho em equipa e de aprendizagem uns com os outros, torna-se imprescindível para alcançar o sucesso organizacional que se traduzirá num bom desempenho financeiro.

Pelo que “quando as pessoas trabalham em conjunto, criam qualquer coisa que vale mais do que a soma dos seus esforços individuais. A diferença constitui o lucro, o rendimento do capital” Stewart (1999, p. 145).

Mas Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 226) referem que um “antecedente importante para o desenvolvimento do capital humano é geralmente o sentimento do empregado. Sentimento que pode ser definido como a inter-relação de comprometimento dos funcionários”.

Do referido ressalta a boa relação que deve existir entre o empregado e o líder, sendo que muitas vezes essa relação é fundamental para o sucesso mais até do que a relação com a empresa propriamente dita, bem como a partilha de conhecimentos que deve existir sem que se desvalorize o trabalho dos outros.

Atitude

Quanto à atitude, esta é fundamental para se conseguir um bom desempenho, pois se o trabalhador estiver motivado e satisfeito com a organização, se os responsáveis conseguirem envolvê-los voluntariamente nos objetivos da organização, não há dúvida de que os mesmos serão alcançados e logo conseguido um bom desempenho financeiro.

Pois, “existe evidência de correlação entre a satisfação com o trabalho e o desempenho” Cabrita (2009, p. 109). Sendo que de acordo com Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 32) uma das componentes dentro do capital humano é “a atitude, que se traduz em conduta, motivação, atuação e éticas das pessoas”.

“Os comportamentos exibidos pela alta administração são uma variável importante a considerar quando se examinar como uma organização utiliza o seu capital humano”, de acordo com Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 226), pois é fundamental que os responsáveis façam com que os colaboradores se empenhem voluntariamente e os deixem expressar as suas opiniões de forma a melhorar o seu desempenho.

Relativamente ao segundo pressuposto de investigação **“o capital estrutural tem impacto positivo no desempenho financeiro”** irão-se analisar os seguintes constructos e variáveis presentes na tabela seguinte.

Tabela 6 – Constructos e Variáveis do Capital Estrutural

Constructo	Variáveis	Autores
Cultura Caraterísticas da empresa	Inclui variáveis relativas à eficiência, bases de dados, burocracia, distância hierárquica, normas e procedimentos e cultura.	(Bontis, 1999; Bontis & Fitz-Enz, 2002; Brooking, 1996; Chen et al., 2004; Luthy, 1998; Malhotra, 2003; Santos-Rodrigues et al., 2011; Stewart, 1999; Van Caenegem, 2002)

Fonte: Elaboração própria

Após o apresentado passa-se agora à sua sustentação teórica. Pelo que relativamente ao capital estrutural Brooking (1996, p. 16) diz que é importante “pois trazem para a organização, ordem, segurança, correção e qualidade. Também fornecem um contexto para os empregados da organização trabalharem e comunicarem uns com os outros”.

O capital estrutural está relacionado com o capital humano pelo que “o capital estrutural está sujeito ao capital humano, visto que o capital humano é um fator determinante da forma organizacional (...)” de acordo com Chen et al. (2004, p. 202). Malhotra (2003, p. 7). diz que “o capital estrutural é a estrutura que suporta o capital humano e inclui processos organizacionais, procedimentos, tecnologias, recursos de informação e direitos de propriedade intelectual”.

O capital estrutural “é conhecimento que à noite não vai para casa” (Mouritsen et al., 2001, p. 3; Seemann et al., 2000, p. 3; Stewart, 1999, p. 148).

Evidenciam-se agora as variáveis que se irão observar para sustentar os pressupostos.

Cultura

A cultura organizacional encorajadora, por exemplo, é fundamental para o bom desempenho da organização, pelo que a empresa se deve preocupar com a mesma, e ainda, em ser eficiente.

“Acima de tudo, o sucesso da gestão do capital estrutural depende da liderança” (Stewart, 1999, p. 167). Pois como frisado quem gere a estrutura organizacional são as pessoas, pelo que a estrutura organizacional será mais eficiente consoante a gestão efetuada e, consequentemente, o seu desempenho será melhor.

Ainda, a respeito da cultura organizacional e do capital estrutural “uma organização com capital estrutural forte terá uma cultura de apoio que permite aos indivíduos tentar fazer as coisas, falhar, aprender e, tentar novamente” Bontis (1999, p. 447).

Caraterísticas da Empresa

No âmbito das caraterísticas da empresa e, não descurando a já referida cultura organizacional, é importante analisar os seus procedimentos e instrumentos de trabalho, como por exemplo bases de dados.

Van Caenegem (2002, p. 11) frisa que “capital estrutural é o que resta quando os funcionários vão para casa. (...) inclui bancos de dados, estruturas, manuais, materiais de formação”.

Luthy (1998, p. 5) diz que “(...) inclui edifícios, *hardware*, *software*, processos, patentes e marcas. Além disso, o capital estrutural inclui coisas como a imagem organizacional, organização, sistemas de informação e propriedade de base dados”.

Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 225) referem que o “capital estrutural representa as bases de conhecimento codificado que não existem nas mentes dos empregados (por exemplo, base de dados, arquivos, rotinas organizacionais)”.

Bontis et al. (1999, p. 12) frisam que o capital estrutural pode ser “organização (incluindo a estrutura, cultura, rotinas e processos)”. Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 36) referem que o capital estrutural “é a componente mais independente e, quem sabe, estável, visto que não depende da mobilidade das pessoas e trata-se em suma dos sistemas e processos organizacionais”.

Chen et al. (2004, p. 202) dizem que o “capital estrutural lida com o mecanismo e a estrutura de uma empresa que pode ajudar e apoiar os funcionários na procura do ótimo desempenho (...)”. A estrutura empresarial e as suas ferramentas são imprescindíveis para melhorar o serviço ao cliente, por exemplo, ao melhorar o tempo do serviço de entrega do produto.

Relativamente ao terceiro pressuposto de investigação **“o capital relacional tem impacto positivo no desempenho financeiro”** irão se analisar os seguintes constructos e variáveis presentes na tabela seguinte.

Tabela 7 – Constructos e Variáveis do Capital Relacional

Constructo	Variáveis	Autores
Clientes Aliados Concorrentes	Inclui variáveis como a satisfação dos clientes, o tempo de resposta aos clientes, a longevidade das relações e a lealdade, por exemplo.	(Bontis et al., 2000; Cabrita, 2009; Luthy, 1998; Malhotra, 2000; Santos-Rodrigues et al., 2011; Stewart, 1999)

Fonte: Elaboração própria

Após o apresentado passa-se à sua sustentação teórica. Pelo que relativamente ao capital relacional, e tal como se referiu aquando do capital humano, não há nenhuma empresa que não se relacione pelo menos com uma pessoa, pelo que Stewart (1999, p. 186) diz que “qualquer empresa que tenha clientes tem capital de cliente”.

“A essência do capital intelectual é esta consideração de que as empresas não são sistemas isolados, pelo contrário, relacionam-se com o exterior” Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 38).

Evidenciam-se agora as variáveis que se irão observar para sustentar os pressupostos da investigação.

Clientes

Os clientes são a alma do negócio, é, essencialmente, para eles que as empresas trabalham, logo devem ter em consideração, entre outros, os seus desejos e sugestões. Os resultados associados ao capital relacional consistem na vantagem competitiva que as empresas podem alcançar e o bom desempenho.

Pelo que Malhotra (2000, p. 3) diz que o “capital de cliente representa o valor do relacionamento da empresa com os seus clientes”. Bontis et al. (2000, p. 5) apontam que “o tema principal do capital de cliente é o conhecimento incorporado (...) no relacionamento com os clientes que uma organização desenvolve”.

Luthy (1998, p. 5) diz que “o capital de cliente é a força e a lealdade das relações com o cliente. A satisfação do cliente, a repetição dos negócios, o bem-estar financeiro e a sensibilidade do preço podem ser utilizados como indicadores do capital de cliente”.

Os clientes têm cada vez mais poder, pelo que as empresas não podem desprezá-los. “Um aumento de poder para os clientes aumenta, de forma incrível, o volume de informação que uma empresa tem a respeito do seu mercado (e que os clientes têm sobre ele), mas para transformar esse conhecimento em capital de cliente (...) torna-se necessária a capacidade de responder, de um modo flexível, àquilo que os clientes individuais pretendem” Stewart (1999, pp. 200-201).

“Quanto mais souber sobre o negócio do seu cliente, melhor o poderá servir. Os homens de negócios sempre souberam que é assim, mas ainda se torna mais importante no caso de trabalho baseado no conhecimento” Stewart (1999, p. 203).

Aliados

Mas as empresas não se relacionam unicamente e exclusivamente com os seus clientes também precisam de aliados, que não quer dizer que os seus clientes também não o sejam. Pelo que podem ter como aliados, ou seja, pessoas que colaboram com a empresa, por exemplo, os fornecedores e associações do setor.

Cabrita (2009, p. 115) diz que “o capital relacional representa as ligações da empresa com a sua envolvente externa”. “A satisfação, a longevidade das relações, a fidelização e a confiança,

por exemplo, são atributos das relações com clientes. Estes mesmos atributos classificam também as relações com fornecedores” Cabrita (2009, p. 116).

No âmbito das relações externas as relações da empresa não se referem unicamente aos seus clientes, pois a empresa relaciona-se com toda a sua envolvente, com os *stakeholders* que não se resumem aos clientes. Como, por exemplo, a empresa pode relacionar-se com associações do setor, com o intuito de a relação se mostrar profícua para a organização.

Concorrentes

Tal como já se referiu anteriormente a empresa no âmbito das suas relações deve, também, estar atenta aos seus concorrentes, não podendo desprezar esta relação, pois como se sabe estes são os principais impulsionadores, ainda que indiretamente, da melhoria do desempenho das empresas.

Pelo que Stewart (1999, p. 206) diz que “utilize a informação que tem para fornecer um serviço essencial ao seu cliente, fazendo com que seja mais difícil para ele mudar para outro fornecedor. Por exemplo, um armazém em si mesmo não apresenta qualquer valor acrescentado, mas se gerir os *stocks* do seu cliente, isso já terá muito valor”.

As empresas devem observar a concorrência de forma a conhecer as suas forças e fraquezas com o objetivo de analisar as oportunidades e ameaças derivadas das forças e fraquezas dos seus concorrentes.

De forma a completar a análise de cada um dos pressupostos já referidos e a comprová-los torna-se fundamental analisar o **desempenho financeiro** para o qual se passa a apresentar os seus constructos e variáveis.

Tabela 8 – Constructos e Variáveis do Desempenho Financeiro

Constructo	Variáveis	Autores
Resultados Rendimentos Gastos	Incluiu variáveis relativas ao tempo para completar a operação, receita por empregado, quota de mercado, serviço de valor acrescentado, melhoria do desempenho financeiro, melhoria dos rendimentos, lucro, quota de mercado, gastos e desempenho global.	(Bontis et al., 2000; Cabrita, 2009; Chen et al., 2004; Chen, et al., 2004; Chen et al., 2005; Stewart, 1999)

Fonte: Elaboração própria

Após o apresentado passa-se agora à sua sustentação teórica. Pelo que relativamente ao desempenho financeiro pode-se dizer que é para a obtenção do melhor desempenho possível que as empresas trabalham.

Relativamente ao desempenho financeiro não se irão analisar as várias individualmente mas no seu todo, relacionando o desempenho com os elementos do capital intelectual a analisar aquando da aplicação do modelo de investigação.

Chen et al. (2005, p. 174) dizem que o “capital intelectual é cada vez mais reconhecido como um ativo estratégico para sustentar a vantagem competitiva da organização”. Vantagem que poderá transformar-se em resultados financeiros.

Também, Stewart (1999, p. 110) diz que “o capital intelectual é a matéria-prima a partir da qual são obtidos os resultados financeiros”.

“Os investidores atribuem mais valor às empresas com um capital intelectual mais eficiente. As empresas que têm um capital intelectual eficiente têm rendimentos mais rentáveis e as suas receitas crescem, tanto atualmente como ao longo dos anos” de acordo com Chen et al. (2005, p. 174).

Por sua vez, Stewart (1999, p. 77) afirma que “os mercados são impiedosos. Recompensam tudo aquilo que cria valor e ignoram ou punem tudo aquilo que não o faça”. Pelo que na sociedade atual verifica-se cada vez mais que os resultados das empresas estão dependentes da utilização do conhecimento, ou seja, os resultados normalmente refletem a existência de conhecimento na empresa e a sua utilização.

É fundamental considerar-se que a estrutura organizacional, nomeadamente, os seus edifícios e meios de transporte são de extrema importância para rentabilizar o trabalho humano e obter o melhor desempenho.

No âmbito do capital humano, diz Cabrita (2009, p. 108) que “ (...) é a alavanca do lucro ou a seiva que vivifica a árvore”. Bontis et al. (2000, p. 5) frisam que o “capital estrutural (...) é qualquer coisa cujo valor para a empresa é superior ao seu valor material”. Chen et al. (2004, p. 203) dizem que o “capital de cliente atua como uma ponte e um catalisador nas operações do capital intelectual, é o requisito principal e determinante na conversão de capital intelectual (...) em desempenho organizacional. Sem capital cliente, o valor de mercado ou o desempenho organizacional não podem ser alcançados”.

Para concluir, e segundo Chen et al. (2005) o capital intelectual não tem apenas impacto sobre o desempenho financeiro presente mas também sobre o desempenho financeiro futuro.

Após a referência aos pressupostos da investigação e respetivos constructos e variáveis irá apresentar-se o modelo de investigação.

4.4. Modelo de Investigação

Tem-se referido que para se obter um melhor desempenho financeiro a empresa deve considerar o capital intelectual e os seus elementos, nomeadamente o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional. E que ao considerar o capital intelectual a empresa melhora o seu resultado financeiro, ou seja, obtém lucro.

Pelo que, como se apresentou anteriormente, com base na literatura definiu-se o problema de investigação e os consequentes pressupostos, mas que se volta a apresentar. Designadamente:

Qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro no setor da logística?

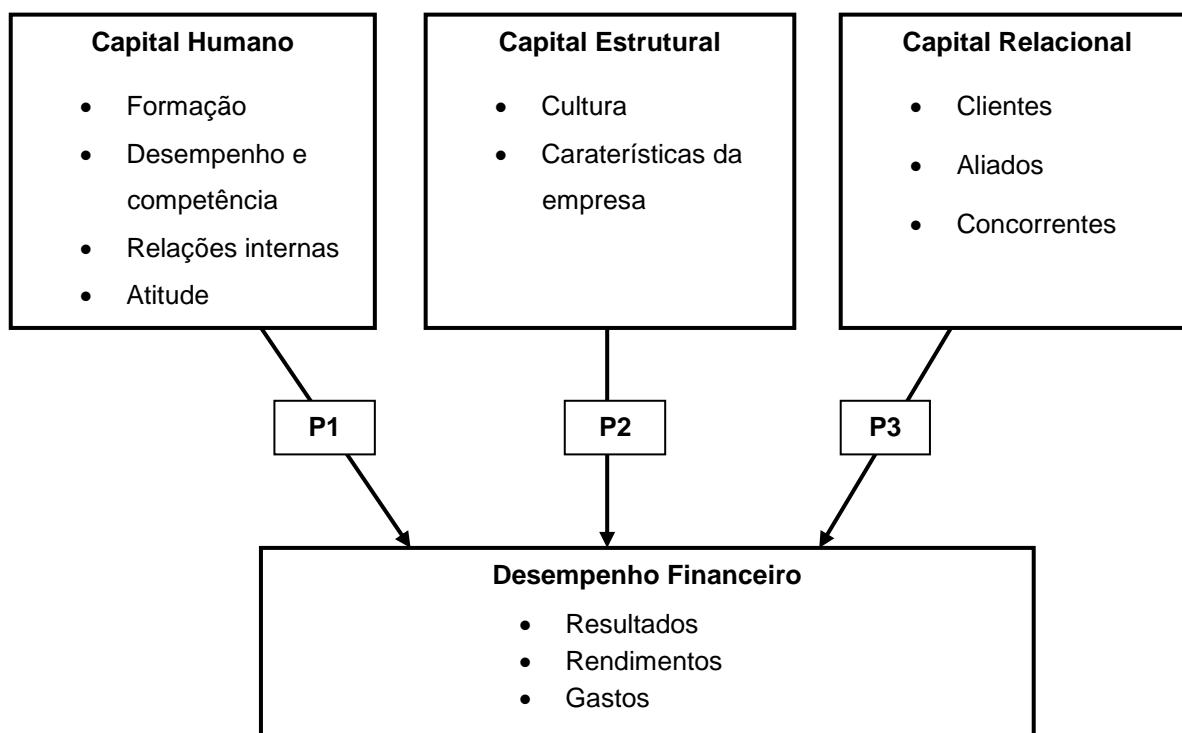
P1: O capital humano tem impacto positivo no desempenho financeiro.

P2: O capital estrutural tem impacto positivo no desempenho financeiro.

P3: O capital relacional tem impacto positivo no desempenho financeiro.

Dado que os pressupostos estão definidos e estão descritas as vertentes sobre as quais se irá trabalhar, vai-se agora, e para concluir o presente capítulo, apresentar o modelo de investigação, modelo que teve por base Santos-Rodrigues et al. (2011), Cabrita (2009) e Bontis (1997), bem como a revisão da literatura.

Figura 1 – Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração própria

4.5. Conclusão

Neste capítulo frisou-se o problema de investigação que se prende com qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro no setor da logística.

Apresentaram-se os pressupostos da investigação, nomeadamente: P1 - o capital humano tem impacto positivo no desempenho financeiro; P2 - o capital estrutural tem impacto positivo no desempenho financeiro; e P3 - o capital relacional tem impacto positivo no desempenho financeiro.

Concluiu-se com a apresentação do modelo de investigação para o presente estudo.

No próximo capítulo ir-se-ão referir aspetos metodológicos da investigação e a abordagem escolhida.

CAPÍTULO V – METODOLOGIA

5.1. Introdução

“A investigação em ciências sociais segue um procedimento análogo ao do pesquisador de petróleo. Não é perfurando ao acaso que este encontrará o que procura. Pelo contrário, o sucesso de um programa de pesquisa petrolífera depende do procedimento seguido”, de acordo com Quivy and Van Campenhoudt (1998, p. 15).

Pelo que neste capítulo irá apresentar-se em que consiste a ciência, quais as abordagens utilizadas na investigação e principais características das abordagens, evidenciando o estudo de caso, que se caracterizará de forma mais aprofundada.

No âmbito do estudo de caso irá proceder-se à sua caracterização, apresentar a sua importância e objetivo, tipificá-lo e apresentar alguns aspetos com os quais o investigador se deve preocupar relativamente ao estudo de caso, demonstrar aspetos a considerar na elaboração de um estudo de caso, destacando o protocolo de investigação.

Apresentar-se-á, também, a metodologia escolhida para o presente trabalho culminando com a apresentação do protocolo de investigação.

Por fim, apresentar-se-ão as principais ilações retiradas do presente capítulo.

5.2. Metodologia de Investigação Científica

Cada vez mais se pretende compreender a realidade e essa função cabe à ciência, pelo que se pode dizer que a ciência procura explicar a realidade. Pelo que, para o efeito, podem-se usar abordagens quantitativas (positivistas), abordagens qualitativas (construtivistas) e abordagens mistas (pragmáticas). As abordagens quantitativas, sendo caracterizadas pela objetividade, procuram identificar causas que levam a certos resultados, podendo, por exemplo, utilizar como métodos de investigação questionários/entrevistas com questões fechadas. As abordagens qualitativas (construtivistas) caracterizam-se pela subjetividade e utilizam, por exemplo, como métodos de investigação questionários/entrevistas com questões abertas. Sendo que as abordagens mistas (pragmáticas) culminam com a utilização conjunta das abordagens quantitativas (positivistas) e qualitativas (construtivistas) e utilizam como método de investigação, por exemplo, questionários/entrevistas com questões abertas ou fechadas.

Relativamente às abordagens apresentadas não há evidência que um método seja melhor do que outro, pois cada um tem as suas vantagens e desvantagens, que não se irão aqui mencionar dado não ser o objetivo do trabalho. Apenas, referir que a utilização/escolha do método depende do investigador, do que se quer investigar e para quem se quer investigar.

A partir de agora centrar-se-á o estudo na abordagem mista (pragmática), tendo em conta que será a abordagem a seguir no presente trabalho. Levar-se-á a cabo a realização de um estudo de caso, pelo que se passa a explicar de forma sucinta em que consiste um estudo de caso.

5.2.1. Estudo de Caso

Começa-se por apresentar que os estudos de caso não são exclusivos de nenhum ramo do saber pelo que, segundo Yin (1994), os esforços da pesquisa através do estudo de caso contribuem inigualavelmente para o conhecimento individual, organizacional, social e fenómeno político, sendo aplicado à psicologia, sociologia, negócios, economia, entre outros.

Ponte (2006, p. 7) diz que “em primeiro lugar, um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica. Baseia-se fortemente em trabalho de campo ou em análise documental”.

O estudo de caso é tipicamente considerado uma estratégia de investigação qualitativa que procura obter uma compreensão aprofundada sobre uma determinada situação, fenómeno, atividade, grupo de indivíduos ou indivíduo, segundo Creswell, Plano Clark, Gutmann, and Hanson (2003) e Yin (2003).

O estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa utilizada nas ciências sociais com bastante regularidade. Pode-se dizer que é a estratégia mais procurada quando se pretende responder a questões “como?” e “porquê?”. O seu objetivo é, então, compreender em profundidade o “como” e os “porquês” da entidade em estudo, evidenciando a sua identidade e características próprias, nomeadamente nos aspetos que interessam ao pesquisador.

De acordo com Yin (1994, p. 1), é, também, utilizado “quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente, e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real”.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Pelo que Yin (1994, p. 13) define estudo de caso “com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos”.

Ponte (2006, p. 2) diz que o estudo de caso é “uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica (...), procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”.

Quanto aos métodos de recolha de dados os mais usuais no caso da investigação qualitativa são as entrevistas, a observação, os textos e documentos e os registos em áudio e vídeo (Vieira, 1999). Estes métodos são muito importantes para a investigação qualitativa e mista, uma vez que é através deles que as recolhas de informação serão efetuadas e os estudos serão analisados e interpretados.

Mas Benbasat, Goldstein, and Mead (1987, p. 371) consideram que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- i. O fenómeno deve ser observado no seu ambiente natural.
- ii. Os dados devem ser recolhidos utilizando diversos meios (observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros).
- iii. Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas.
- iv. A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente.
- v. A pesquisa é de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento; e o investigador deve ter uma atitude recetiva para a exploração.
- vi. Não são utilizadas formas experimentais de controlo ou manipulação.
- vii. O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes.
- viii. Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador.
- ix. Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses.
- x. Estudo de caso é útil no estudo do "porquê" e "como" (...).
- xi. O foco está em situações contemporâneas.

Quanto aos objetivos do estudo de caso, completando o já atrás referido, Ponte (2006, p. 2) diz que é “compreender em profundidade o “como” e os “porquês” dessa entidade, evidenciando a sua identidade e características próprias, nomeadamente nos aspetos que interessam ao pesquisador”. Gómez, Flores, and Jiménez (1996, p. 99) dizem que de um forma geral o objetivo “é explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

Para Yin (1994, pp. 3-4) o objetivo do estudo de caso é “explorar, descrever ou explicar”. Daí ressalta que os estudos de caso possam ser, entre outros, exploratórios, descritivos e explicativos.

Contudo, além do já referido, há vários tipos de estudos de caso. As principais denominações adotadas pelos autores (Creswell et al., 2003; Yin, 1994, 2003) dividem os estudos de caso em:

- i. Únicos e múltiplos, consoante o número de casos analisados.
- ii. Holísticos e imbricados, consoante a forma em que o(s) caso(s) é (são) analisado(s), numa perspectiva abrangente ou por componentes.
- iii. Exploratórios, descritivos e explicativos, consoante o tipo de questão e objetivos de investigação.

A respeito desta última classificação, e segundo Ponte (2006), os estudos exploratórios servem para obter informação preliminar acerca do respetivo objeto de interesse. Os descritivos, tem como propósito essencial descrever, isto é, dizer simplesmente “como é” o caso em apreço. E, os explicativos procuram problematizar o seu objeto, construir ou desenvolver uma nova teoria ou confrontá-la com teoria já existente.

Relativamente aos tipos de estudos de casos apresentados há alguns aspetos comuns a todos, nomeadamente a validade e a fiabilidade/confiabilidade dos estudos que os investigadores devem procurar demonstrar. Assim:

- i. Validade – assegurada através da utilização de várias fontes de informação aquando da recolha de dados, e através da revisão do relato do estudo de caso pelos principais participantes no estudo.
- ii. Validade externa ou generalização – assegurada na fase de estruturação da investigação através da utilização da teoria como ponto de partida para os estudos de caso únicos e da utilização da mesma abordagem, replicativa, para os estudos de caso múltiplos. Para os estudos de caso explicativos, há um aspeto adicional a considerar que é a validade interna, que pode ser assegurada na fase de análise de dados através de justificações adequadas para cada relação causal identificada e de alguma realidade reconhecida pelos próprios participantes e, não sendo unicamente uma construção da imaginação do investigador.
- i. Fiabilidade – assegurada na fase de recolha de dados através da utilização de um protocolo de estudo de caso previamente concebido, e através da utilização de uma base de dados em que se organiza e regista toda a informação associada ao estudo de caso para permitir a replicação posterior da investigação, se necessário.

Relativamente à generalização torna-se importante apresentar algumas considerações, pois segundo Ponte (2006) os estudos de casos são muitas vezes criticados por não permitirem a generalização dos resultados. Pois referindo-se a um único caso, nada dizem sobre as suas semelhanças e diferenças com outros casos existentes, nem sobre a frequência de tal

característica. Pelo que segundo Yin (2003) e respondendo às críticas que são feitas aos estudos de caso, eles não generalizam para um universo, ou seja, não fazem uma generalização em extensão mas sim para a teoria, isto é, ajudam a fazer surgir novas teorias ou a confirmar ou a não confirmar as teorias existentes.

Acerca da fiabilidade e segundo Vieira (1999) relaciona-se com a possibilidade de reaplicar as conclusões a que se chega, ou seja, com a possibilidade de diversos investigadores poderem chegar a resultados semelhantes sobre o mesmo fenómeno estudado utilizando, para isso, os mesmos instrumentos. Mas num estudo de caso, a garantia de fiabilidade torna-se mais difícil de alcançar, porque o investigador é o principal, e muitas vezes único “instrumento” do estudo e o “caso” em si não pode ser replicado ou reconstruído.

No entanto e segundo Yin (1994), a questão da fiabilidade não pode deixar de ser colocada se se quer que ao presente estudo de caso seja reconhecida pertinência e valor.

Outro argumento comum prende-se com a influência do investigador que pode “influenciar” o estudo através de falsas evidências ou visões distorcidas da realidade que se observa.

Apresenta-se de seguida uma breve síntese dos aspetos a considerar no desenvolvimento de um estudo de caso segundo Yin (2003).

Na fase da estruturação da investigação, há um conjunto de decisões que devem ser tomadas e devidamente explanadas, designadamente quanto ao tipo de estudo de caso a realizar (único ou múltiplo; holístico ou imbricado; exploratório, descritivo ou explicativo) e aos passos necessários para a realização do estudo. Todas estas decisões devem ser incluídas no protocolo do estudo de caso, que representa o principal documento que orienta a investigação, aumentando a sua fiabilidade.

Este protocolo contém todos os procedimentos associados à realização do estudo de caso, servindo de guião para o(s) respetivo(s) investigador(es) e permitindo antecipar dificuldades e encontrar soluções, podendo conter o seguinte conteúdo:

- i. Perspetiva geral sobre a investigação (objetivos do estudo de caso e aspetos críticos, entre outros).
- ii. Procedimentos de recolha de dados (acesso aos sítios, fontes de informação, lembretes, entre outros).
- iii. Questões fundamentais (questões de investigação, tabelas de recolha de dados, potenciais fontes de informação para responder a cada questão).
- iv. Possível organização do relato do estudo de caso (índice, forma em que vai ser escrito, utilização e apresentação das fontes de informação empíricas e da eventual bibliografia, entre outros).

Na fase posterior, ou seja, na fase da recolha de dados, há alguns aspetos a considerar, nomeadamente:

- i. Utilização de várias fontes para recolher dados sobre os mesmos factos, no sentido de assegurar a triangulação das fontes de informação, aumentando a validade dos constructos na investigação realizada.
- ii. Construção de uma base de dados associada ao estudo de caso em que são guardados todos os elementos relevantes para a investigação, desde o seu planeamento até ao relato final, no sentido de assegurar que é possível identificar as fontes de informação utilizadas para obter os resultados finais e a forma como foi feita a análise das mesmas, aumentando a fiabilidade da investigação realizada.
- iii. Transparência do estudo de caso, através da possível identificação de todos os passos realizados durante a investigação, do contexto em que foram feitos, e da possível replicação desses passos para obter os mesmos resultados, no sentido de assegurar que as conclusões obtidas são válidas, aumentando a fiabilidade da investigação realizada.

Na fase da análise de dados, a principal preocupação é compreender o que se pretende analisar e por que razões. Pelo que se recomenda uma estratégia específica para organizar devidamente esta fase da investigação: a utilização da teoria para orientar aquilo que se pretende analisar, uma vez que as questões de investigação que derivam de uma revisão da literatura permitem identificar claramente os elementos que devem ser observados no estudo de caso e permitem, também, estabelecer uma ligação direta entre as conclusões do estudo de caso e as respetivas implicações sobre a teoria associada. Dessa forma é possível aumentar a validade da investigação realizada.

Na última fase, nomeadamente a fase do relato, que consiste na escrita do estudo de caso para os destinatários, ou seja, para quem se está a escrever, e consiste, também, na definição da forma como vai ser organizado o relato.

Quanto à organização do relato parece não haver indicações claras sobre a melhor forma de o fazer, pode incluir textos escritos, comunicações orais ou registos em vídeo, dizem tratar-se de uma questão de prática e experiência, e também de um certo talento ou competência para escrever. A respeito Ponte (2006, p. 9) diz que “muito mais do que noutros tipos de investigação, o seu relato assume com frequência a forma de uma narrativa cujo objetivo é contar uma história que acrescente algo de significativo ao conhecimento existente e seja tanto quanto possível interessante”.

Ponte (2006, pp. 9-10) refere, ainda, que isso “resulta da natureza própria do estudo de caso – chamar a atenção para o que há de interessante, original e surpreendente na situação estudada, objetivo que pode ser muito bem servido por um relato narrativo desde que se

salvaguardem a descrição metodológica e a apresentação dos dados, sem os quais não se pode falar de relatos de trabalhos científicos”. São mencionadas duas boas práticas que podem ajudar: colocar no relato referências às fontes de informação utilizadas para suportar as afirmações feitas, decidir cedo sobre o anonimato dos participantes no estudo de caso e utilizar um sistema coerente de abreviações para fazer as referências no relato. Contudo, a forma como o estudo de caso deve ser relatado fica ao critério do(s) investigador(es).

Posto isto, a presente investigação irá utilizar a abordagem mista (pragmática), abordagem que se caracteriza pela subjetividade (estudo de caso), ainda que se considere obter, também, algum carácter de objetividade pois para além da realização de entrevistas estruturadas com questões abertas irá se proceder à valorização quantitativa das questões, como se apresenta seguidamente.

Por conseguinte, tanto a utilização do estudo de caso como método exploratório, como a utilização de entrevistas com questões abertas e respetiva valoração utilizando para o efeito a respetiva valoração numa escala likert de 1 a 5 (representando o 1 – nada de acordo e o 5 – totalmente de acordo), revelaram-se escolhas válidas e desejáveis.

Como se referiu anteriormente é fundamental para a boa consecução da investigação elaborar um protocolo de investigação que deve ser elaborado na primeira fase da elaboração do estudo de caso. Pelo que se apresenta, seguidamente, o protocolo de investigação.

5.2.1.1. Protocolo de Investigação

Depois de se ter escolhido a estratégia de investigação a utilizar irá se apresentar o protocolo de investigação que orientou todo o estudo empírico, procurando **aumentar a validade dos resultados**.

Objetivo do Estudo de Caso

Com base na questão de investigação inicial definida para o presente mestrado que orientaram a revisão da literatura, o estudo de caso pretendeu responder à seguinte questão:

Qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro no setor da logística?

Com vista a obter respostas para o supracitado, considerou-se importante obter informações sobre quatro aspetos, que constituíram os pressupostos do estudo, nomeadamente sobre os elementos do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional) associados à “teoria” do capital intelectual e sobre o desempenho financeiro.

No âmbito do capital intelectual, começou-se por procurar compreender a importância do capital humano, do capital estrutural e do capital relacional para a empresa em análise e qual o seu impacto no desempenho financeiro de forma a tentar responder à questão qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro.

Após o já referido ressaltam as variáveis a incluir no modelo conceptual para desenvolvimento da presente investigação, nomeadamente o capital humano, o capital estrutural, o capital relacional e o desempenho financeiro.

Tipo e Natureza do Estudo de Caso

Para a escolha do caso procurou-se uma só empresa do setor da logística, mais em concreto uma empresa transportadora de mercadorias, que efetuasse transportes de mercadorias não só a nível nacional mas também internacional.

Por fim, mas não menos importante, antes pelo contrário, procurou-se uma empresa que permitisse acesso livre à informação, e que fosse possível colaborar com a investigação. Pelo que se escolheu uma empresa transportadora nacional, que se designou de Transportes XYZ (nome fictício, dado o pedido de confidencialidade).

O estudo de caso analisou em pormenor a questão de investigação desenvolvida com base na teoria já apresentada, onde se inclui a “teoria” do capital intelectual (já apresentada na presente dissertação) com vista a melhor compreender e, eventualmente, descobrir assuntos relevantes a partir do caso que possam enriquecer o quadro teórico, sendo que, na ótica do Yin (2003) permite testar uma teoria claramente formulada.

O estudo de caso é considerado holístico e não imbricado porque analisa o assunto na sua íntegra.

Procedimentos de Recolha de Dados

A estruturação inicial do estudo de caso, incluída no protocolo de investigação, foi discutida e acordada com o sócio-gerente da Transportes XYZ, responsável pelo acompanhamento da investigação nesta empresa, na reunião de arranque da recolha de dados.

Nessa reunião, preparou-se a recolha de dados e tratou-se do acordo de confidencialidade que estabeleceu as regras da colaboração com a empresa.

Aquando da reunião de arranque da recolha de dados com o sócio-gerente da Transportes XYZ identificaram-se os colaboradores relevantes para a obtenção da informação necessária

para a investigação e foi averiguado junto do sócio-gerente da Transportes XYZ o melhor procedimento para avisar esses colaboradores da sua participação na investigação.

De seguida, realizaram-se contactos individuais, realizados pela investigadora, para a marcação de entrevistas e recolha de outras fontes de informação consideradas relevantes, com base em tabelas de recolha de dados predefinidas que asseguraram a obtenção de toda a informação necessária e a triangulação das fontes, tal como a seguir se apresenta.

Tabela 9 – Variáveis Incluídas no Modelo

Variáveis	
Capital humano	Inclui variáveis associadas à formação, ao trabalho de equipa, relações internas, motivação, competência, desempenho e direção.
Capital estrutural	Inclui variáveis relativas à eficiência, bases de dados, burocracia, distância hierárquica, normas e procedimentos e cultura.
Capital relacional	Inclui variáveis como a satisfação dos clientes, o tempo de resposta aos clientes, a longevidade das relações e a lealdade, por exemplo.
Desempenho financeiro	Incluiu variáveis relativas ao tempo para completar a operação, receita por empregado, quota de mercado, serviço de valor acrescentado, melhoria do desempenho financeiro, melhoria dos rendimentos, lucro, quota de mercado, gastos e desempenho global.

Fonte: Elaboração própria

Após o apresentado, de referir que a entrevista foi elaborada baseando-se no questionário de (Bontis, 1997), Santos-Rodrigues et al. (2011) e (Cabrita, 2009) embora tenha sido adaptada à realidade do estudo em causa, essencialmente no âmbito do desempenho financeiro.

Quanto à estrutura da entrevista está organizada em quatro partes de acordo com o supracitado na tabela, pelo que a mesma é composta pela introdução onde é feita uma descrição do objetivo do estudo bem como a contextualização do capital intelectual, seguidamente destina-se à caracterização da empresa e do participante. Após a introdução a entrevista é constituída, como já referido, por quatro partes, nomeadamente a primeira parte procura obter respostas para o capital humano sendo constituída por dezoito perguntas, a segunda parte diz respeito ao capital estrutural que procura obter respostas para nove perguntas, a terceira parte destina-se ao capital relacional e coloca quinze perguntas para as quais espera obter resposta, e por último, a quarta parte reserva-se para o desempenho financeiro com dezassete questões, tal como se pode observar nas tabelas que se seguem.

Tabela 10 – Sumário dos Itens da Entrevista Relativamente ao Capital Humano

Constructo	Item
Formação	Os vossos empregados têm uma grande formação especializada para a tarefa ou função que desempenham na organização. Quando um empregado deixa a empresa têm um programa de treino para a sua substituição. A empresa apoia os seus colaboradores a atualizar a sua formação e competências.
Desempenho e competência	No setor, os vossos empregados são considerados os melhores. Os vossos trabalhadores são muito habilidosos. Se certos indivíduos deixassem a vossa organização teriam problemas devido ao seu bom desempenho. A organização considera que retira o máximo proveito da competência dos seus empregados. Quando contratam trabalhadores, dedicam-se a encontrar os melhores candidatos disponíveis.
Relações internas	A vossa organização obtém bons resultados quando há cooperação e trabalho de equipa. É promovido o desenvolvimento das relações internas na vossa empresa. Certos indivíduos na empresa desvalorizam o trabalho de outros. Os vossos funcionários aprendem uns com os outros.
Atitude	Geralmente os vossos empregados executam as tarefas demonstrando muita motivação. Os funcionários estão satisfeitos com a empresa. Os empregados da vossa empresa dão o melhor de si para atingir os vossos objetivos. Os vossos diretores gostam da mudança. Os vossos diretores são hábeis a influenciar as pessoas para que se empenhem voluntariamente. Os empregados expressam as suas opiniões.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 11 – Sumário dos Itens da Entrevista Relativamente ao Capital Estrutural

Constructo	Item
Cultura	A vossa empresa orgulha-se de ser eficiente. Os sistemas e os procedimentos da empresa apoiam a inovação. A cultura da organização é encorajadora e o seu ambiente de conforto.
Caraterísticas da empresa	Os sistemas de dados da empresa facilitam o acesso à informação. Na vossa empresa há excesso de burocracia. A estrutura organizacional da vossa empresa evita a distância hierárquica. Na vossa organização são frequentes as formações oferecidas aos funcionários. As regras e normas internas instauradas e formalizadas são fundamentais para o funcionamento da organização. As normas e procedimentos “não oficiais” (que são apenas transmitidos verbalmente entre colaboradores e aquando da passagem de conhecimentos) são mais importantes para o êxito da organização que as regras formalizadas.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 12 – Sumário dos Itens da Entrevista Relativamente ao Capital Relacional

Constructo	Item
Clientes	<p>Os clientes estão satisfeitos com a vossa organização.</p> <p>O tempo de resposta aos vossos clientes tem melhorado.</p> <p>A longevidade das relações que mantêm com os vossos clientes é admirada pelas outras empresas do setor.</p> <p>Os vossos clientes são leais à vossa empresa.</p> <p>Os vossos serviços são solicitados mais do que uma vez pelo mesmo cliente.</p> <p>Contactam frequentemente com os vossos clientes para saber quais as suas sugestões.</p> <p>O <i>feedback</i> dos vossos clientes é disseminado em toda a organização.</p> <p>Normalmente, importam-se com os desejos do cliente.</p> <p>Esforçam-se continuamente para satisfazer o desejo dos clientes.</p> <p>Por vezes oferecem serviços novos para perceber o que os clientes não querem.</p> <p>Estão confiantes de que os vossos clientes continuarão a fazer negócio convosco.</p>
Aliados	<p>Trocam informações com as associações do setor.</p> <p>A informação das associações do setor é considerada nas decisões estratégicas.</p>
Concorrentes	<p>Conhecem as forças e as fraquezas dos concorrentes.</p> <p>Os concorrentes impulsionam a vossa empresa a inovar.</p>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 13 – Sumário dos Itens da Entrevista Relativamente ao Desempenho Financeiro

Constructo	Item
Resultados	<p>A vossa empresa tem o mais baixo custo por operação do setor.</p> <p>Têm vindo a melhorar continuamente o rácio custo/receita.</p> <p>O aumento da receita por empregado tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos.</p> <p>A receita obtida por cada funcionário da vossa empresa é a melhor do setor.</p> <p>O tempo que leva para completar uma operação foi diminuindo ao longo dos últimos anos.</p> <p>O tempo que leva para completar uma operação é o melhor do setor.</p> <p>A vossa quota de mercado tem vindo a melhorar ao longo dos últimos anos.</p> <p>São detentores da maior quota de mercado do setor.</p> <p>A vossa empresa oferece um serviço de grande valor acrescentado.</p> <p>O vosso desempenho financeiro tem melhorado ao longo dos anos.</p> <p>A empresa teve lucro nos últimos três anos.</p> <p>A quota de mercado da empresa tem vindo a aumentar.</p> <p>Os resultados da empresa têm sido positivos nos últimos três anos.</p> <p>O desempenho global da empresa é de extrema importância para o eficaz desempenho financeiro.</p>
Rendimentos	<p>A empresa tem melhorado os seus rendimentos ao longo dos anos.</p> <p>Os rendimentos da empresa têm aumentado nos últimos três anos.</p>
Gastos	<p>Os gastos da empresa têm aumentado bastante nos últimos três anos.</p>

Fonte: Elaboração própria

Para terminar apresenta-se uma tabela que resume o referido relativamente às variáveis incluídas na entrevista, bem como o número de itens para cada variável.

Tabela 14 – Lista das Variáveis da Entrevista

Variável		Itens
Capital humano	Formação	3
	Desempenho e competência	5
	Relações internas	4
	Atitude	6
Capital estrutural	Cultura	3
	Caraterísticas da empresa	6
Capital relacional	Clientes	11
	Aliados	2
	Concorrentes	2
Desempenho Financeiro	Resultados	14
	Rendimentos	2
	Gastos	1
Total de Variáveis:12		Total de Itens:59

Fonte: Elaboração própria

Com vista a definir a melhor maneira de organizar e recolher a informação necessária, fez-se uma previsão do tipo de fontes de informação necessárias para atingir os objetivos do estudo de caso e para responder às respetivas questões. Pelo que as fontes de informação previstas para recolha no estudo de caso encontram-se sintetizadas na tabela que se segue, apesar de no que se refere aos registos arquivados apenas ter sido possível a sua consulta na empresa.

Tabela 15 - Fontes de Informação Previstas para Recolha no Estudo de Caso

Fontes de Informação

Registos arquivados	Organograma e dados da constituição da empresa
Entrevistas	Guião de entrevista
Observação	Observação das pessoas, do sítio e do ambiente

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à recolha de dados através de entrevistas, foram consideradas duas possibilidades para o registo das respostas dos intervenientes: tomar notas *versus* gravar a discussão.

A primeira opção envolvia um processo de seleção da informação relevante na altura da entrevista (devido à capacidade de processamento e registo da informação manualmente) com maior eficiência na transposição da informação para formato digital.

A segunda opção suponha uma maior interação e flexibilidade na altura da entrevista, com registo mais fiel da informação proporcionada pelos intervenientes, mas era seguida por um processo muito mais demorado aquando da transcrição da entrevista.

Contudo, apesar do pedido da nossa parte em decisão contrária, não foi permitido a gravação das entrevistas, tendo a entrevista sido orientada pela primeira opção. Mas de forma assegurar a validade do estudo depois de transcritas foram alvo de análise e de aprovação por parte dos participantes.

Recorreu-se, também, à observação, que de acordo com Flick (2005, p. 137) “permite ao investigador descobrir como as coisas de facto acontecem ou funcionam”. Dado que nos foi possível observar *in loco* a organização e funcionamento da organização e simultaneamente aceder a documentos relativos à constituição da instituição.

Os participantes no estudo foram mantidos anónimos, apresentando-se unicamente a sua ligação com os departamentos da Transportes XYZ envolvidos no estudo, bem como as fontes de informação documentais.

5.4. Conclusão

Após o término do presente capítulo destaca-se o facto de a ciência procurar explicar a realidade e para o efeito pode usar a abordagem positivista (quantitativa) ou a abordagem construtivista (qualitativa) ou optar pelas duas já referidas seguindo assim a abordagem pragmática ou mista. Sendo que a escolha depende do que se quer saber e do investigador.

Foi aqui, neste capítulo, evidenciado o estudo de caso que procura obter uma compreensão sobre uma determinada situação, fenómeno, atividade, grupo de indivíduos ou indivíduo. Tendo sido o método escolhido a seguir na presente investigação, tendo em conta, entre outros, a questão de partida.

Por fim, foi apresentado o protocolo de investigação para o estudo em apreço que indica qual o objetivo do estudo, que se prende com qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro do setor da logística, refere-se ao tipo e natureza do estudo de caso em apreço que se trata de um estudo de caso único, exploratório e holístico. Foi, ainda, referida a entrevista como principal instrumento de recolha de informação bem como quais os aspetos a considerar para a sua elaboração.

No próximo capítulo apresentar-se-á o estudo empírico da presente investigação.

CAPÍTULO VI – ESTUDO EMPÍRICO

6.1. Introdução

Após o enquadramento teórico e depois de escolhida a metodologia a usar na recolha e tratamento de dados torna-se necessário testar o referido no enquadramento teórico.

Pelo que, neste capítulo, começar-se-á por caracterizar a empresa do caso de estudo, nomeadamente a Transportes XYZ, apresentar como se efetuou a recolha da informação de forma mais aprofundada, e apresentar os dados/resultados obtidos relacionando-os com o enquadramento teórico e o modelo do estudo. Por fim, apresentar-se-ão as principais ilações retiradas do estudo.

6.2. Descrição do Estudo de Caso Transportes XYZ

Caraterização da Empresa Transportes XYZ

Antes de se proceder à caracterização da empresa em análise convém referir que a escolha do setor não foi uma decisão aleatória, pois a logística é um dos principais motores de desenvolvimento económico, tal como já se teve oportunidade de relatar no terceiro capítulo aquando da revisão da literatura acerca da logística. Nomeadamente, devido à quase total impossibilidade de trocas sem a logística e, também, devido, por exemplo, ao peso significativo do setor logístico no PIB dos 27 países da UE.

A empresa Transportes XYZ é uma empresa nacional que presta serviços no âmbito do transporte de mercadorias, desde 1948, em território nacional. Estando atualmente, também, a atuar no mercado internacional para além do território nacional. É uma empresa com onze trabalhadores, quanto à forma jurídica é uma sociedade por quotas, com uma gestão “familiar” que tem 900.000,00€ de faturação média anual. Apresenta apenas dois níveis hierárquicos, sendo um deles o da direção e o outro dos colaboradores que integram o departamento de tráfego.

Apesar de se caracterizar por ser uma pequena empresa esta aposta na excelência do serviço prestado ao cliente, na responsabilidade social, e na internacionalização como algumas das suas prioridades estratégicas.

Recolha de Dados – Procedimentos Utilizados

O processo de recolha de dados seguiu o protocolo de investigação exposto, e começou com uma reunião inicial, na qual participou um dos sócios da Transportes XYZ, nomeadamente o sócio-gerente.

Nessa reunião, identificaram-se os colaboradores da Transportes XYZ que podiam contribuir para a investigação. Acordou-se que o contacto com os colaboradores devia ser feito

diretamente pela investigadora, com conhecimento do respetivo sócio-gerente, e foi o que aconteceu, permitindo a realização das entrevistas na sede da Transportes XYZ.

Desde o primeiro contacto até ao final da investigação, o acesso à empresa e a abertura dos colaboradores, em participar, na investigação foi total, e devidamente enquadrado por um acordo de confidencialidade que assegurava que não haveria fugas, indesejáveis, de informação enquanto permitia o acesso de alguns documentos para a obtenção dos dados necessários à realização do estudo.

Recolha de Dados – Fontes de Informação Utilizadas

Utilizaram-se todas as fontes de informação previstas na Tabela 15 - Fontes de informação previstas para recolha no estudo de caso, nomeadamente: entrevistas, consulta do organograma e da documentação de constituição da empresa e, ainda, a observação que permitiu observar as pessoas, o sítio e o ambiente.

Algumas destas fontes serviram para a compreensão do contexto de atuação. Neste sentido, foram diretamente relevantes duas fontes (duas entrevistas a dois colaboradores de diferentes níveis hierárquicos), sendo que um colaborador pertence à direção da empresa, na qualidade de sócio, e o outro colaborador é um operacional, realizaram-se um total de duas entrevistas.

Apresenta-se, na tabela seguinte, um sumário das principais características desses colaboradores.

Tabela 16 - Colaboradores Entrevistados na Transportes XYZ: Principais Características

Departamento	Tráfego	Direção	Total
N.º de pessoas entrevistadas	1	1	2
Tempo na Transportes XYZ	11 anos	6 anos	--
Sexo	Masculino	Feminino	--
Duração das entrevistas	2 horas e 45 minutos	1 hora e 30 minutos	4 horas e 15 minutos

Fonte: Elaboração própria

Para a realização das entrevistas foi elaborado um guião, que se encontra no Anexo I – Guião das Entrevistas.

Recorreu-se, também, e como já se havia referido no capítulo anterior, à observação, que permitiu complementar a informação recolhida com as entrevistas e aceder, simultaneamente, a documentos relativos à instituição. Documentos que, se relembra, não poderão ser explicitados para não violar o acordo da confidencialidade.

Para terminar, informar que se tratarão os dados recolhidos através das entrevistas, no ponto seguinte, onde se codifica a entrevista do membro da direção como Entrevista 1 e a entrevista ao colaborador operacional de tráfego como Entrevista 2.

6.3. Apresentação e Discussão dos Resultados do Estudo de Caso Transportes XYZ

Tal como já se apresentou no capítulo anterior, aquando da elaboração de um estudo de caso não existem regras definidas de como relatar o mesmo, pelo que cabe ao investigador escolher a forma que considere mais adequada para o fazer.

Pelo que, como o estudo de caso foi organizado para responder à questão de investigação, incluída no protocolo inicial, orientará se o relato de modo a obter resposta a esta questão e justificá-la devidamente, tendo em conta o modelo desenvolvido à luz da “teoria” do capital intelectual. Consequentemente, a apresentação dos resultados obtidos no estudo de caso Transportes XYZ será feita de forma relacionada com os objetivos do estudo de caso e seus pressupostos.

Pelo que, no caso Transportes XYZ, tal como referido a partir dos dados/da informação recolhida empiricamente, primeiro apresenta-se o capital humano, segundo, aponta-se o capital estrutural, terceiro, apresenta-se o capital relacional, e, por último, indica-se o desempenho financeiro como resultado do impacto dos três elementos referidos.

Relembra-se que os objetivos do estudo de caso realizado prendem-se com a obtenção de respostas ao seguinte:

Qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro no setor da logística?

Passa-se, então, à apresentação dos resultados, com base nas entrevistas realizadas e já acima apresentadas e com base nas outras fontes de informação, tais como a análise de documentos de arquivo e a observação.

Começar-se-á por apresentar e analisar os dados recolhidos completando com informação adicional proveniente da observação realizada como fonte de informação.

6.3.1. Capital Humano

Ir-se-á apresentar e analisar os dados de acordo com as tabelas que se seguem, completando com informação adicional proveniente da observação realizada como fonte de informação.

Esta análise centra-se inicialmente no capital humano e nos quatro aspetos considerados, nomeadamente, a formação, o desempenho e a competência, as relações internas e, não menos importante, a atitude.

Apresentam-se seguidamente as tabelas resumo com os resultados obtidos para cada variável considerada, uma breve apreciação crítica sobre as respostas obtidas e a representação gráfica dos resultados quantitativos.

Pelo que se começa por apresentar as respostas relativamente à **formação**.

Tabela 17 – Capital Humano: Formação

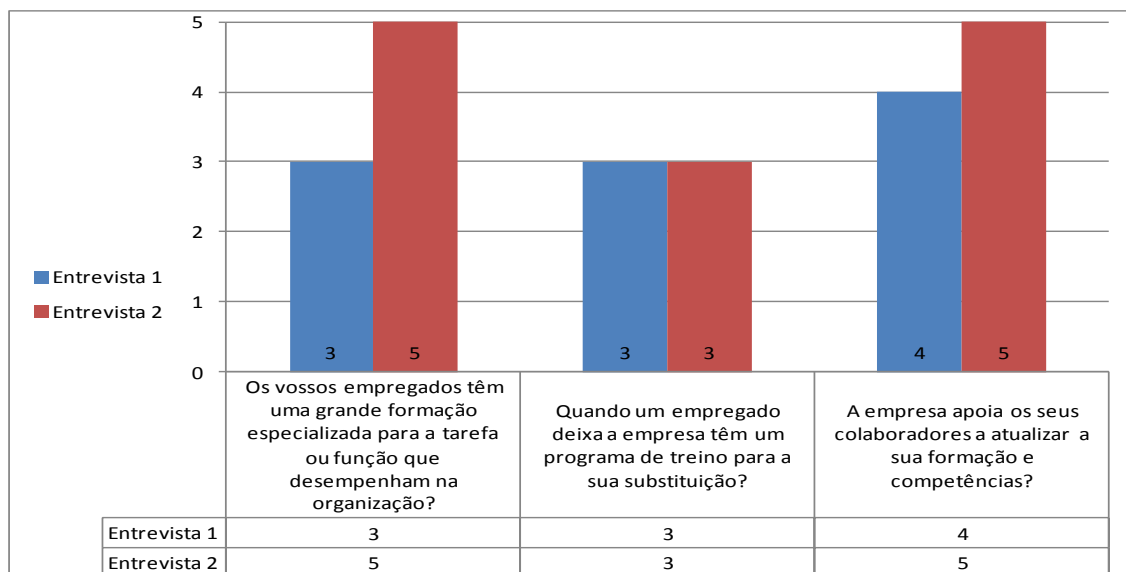
Capital Humano		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo	
Formação	Os vossos empregados têm uma grande formação especializada para a tarefa ou função que desempenham na organização?	Tem formação suficiente para desempenhar a função.	Sim, porque além da experiência, a empresa é obrigada, através da lei laboral, a proporcionar formação aos seus trabalhadores, logo direciona a formação para a função dos empregados.	3 – De acordo	5 – Totalmente de acordo
	Quando um empregado deixa a empresa têm um programa de treino para a sua substituição?	Sim.	Tem duas situações: primeiro os funcionários não se vão embora excetuando quando se reformam; e segundo quando entra um funcionário novo normalmente vai ser acompanhado ou vai acompanhar um funcionário mais velho para que aprenda com ele.	3- De acordo	3 – De acordo
	A empresa apoia os seus colaboradores a atualizar a sua formação e competências?	Sim.	Sim, pois proporcionamos-lhes formação.	4 – Muito de acordo	5 – Totalmente de acordo

Fonte: Elaboração própria

No âmbito da **formação** sumariando, verifica-se:

Que como se referiu na revisão da literatura, a formação é fundamental para o bom desempenho do trabalhador e consequentemente para o bom desempenho da empresa bem como o apoio da empresa a esse nível. E como se pode constatar, neste estudo de caso, o diretivo considera que a formação especializada dos seus empregados é suficiente mas fica aquém do esperado, divergindo com a opinião do operativo que considera que a formação dos empregados é totalmente adequada para a função que desempenham na organização. Esta situação vem apoiada pela opinião dada pelo diretivo de que a empresa apoia o suficiente os seus empregados para atualizarem a sua formação e competências, enquanto o operativo considera que o apoio dado pela empresa na atualização das suas competências e formação é o melhor. Ambos os entrevistados consideram que a empresa tem um plano de treino para substituir um empregado que abandona a empresa, relevando, no entanto, pela análise do gráfico, que muito mais podia ser feito neste nível.

Figura 2 – Capital Humano: Formação



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao **desempenho e competência**, transcrevem-se as questões colocadas.

Tabela 18 – Capital Humano: Desempenho e Competência

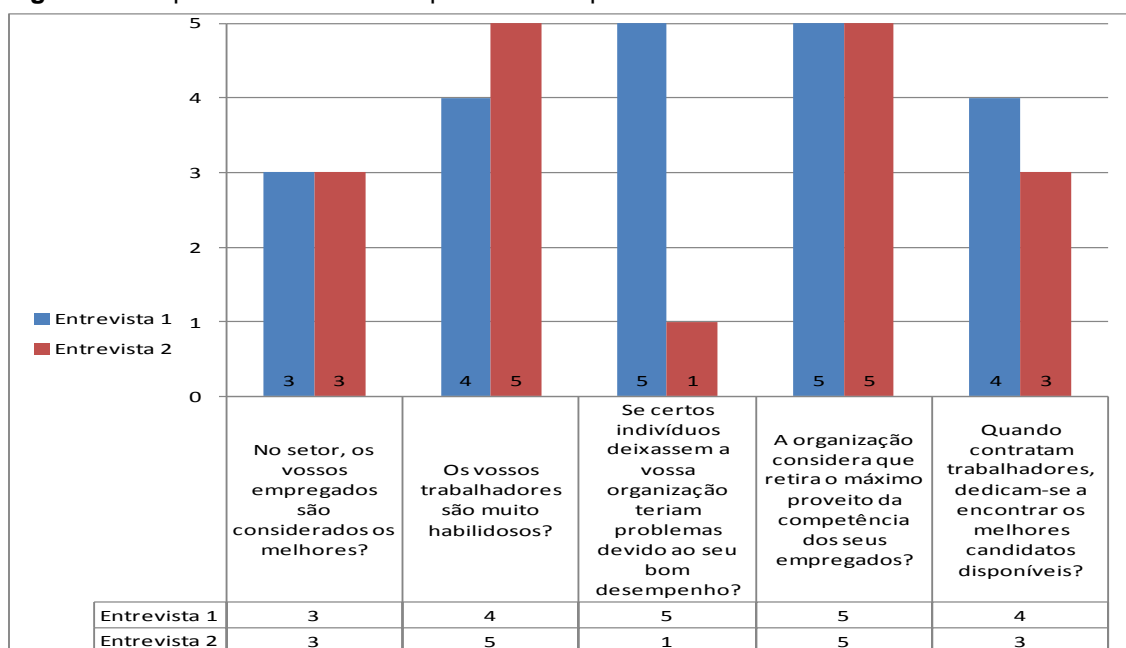
Capital Humano		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Desempenho e Competência	No setor, os vossos empregados são considerados os melhores?	Sim, pois não temos tido <i>feedback</i> contrário.	São tão bons como os outros funcionários, pois temos alguns que são muito bons e outros menos bons, mas estes últimos já foram bons, agora não são, por exemplo devido à idade.	3- De acordo	3 – De acordo
	Os vossos trabalhadores são muito habilidosos?	A maioria sim.	Sim, pois neste ramo têm de ser habilidosos, pois lidamos com diferentes personalidades durante a semana e logo temos que ser sensíveis para com essas pessoas e temos que ser habilidosos na estruturação do nosso dia de trabalho.	4 – Muito de acordo	5 – Totalmente de acordo
	Se certos indivíduos deixassem a vossa organização teriam problemas devido ao seu bom desempenho?	Sim.	Não, pois considero que neste mundo ninguém é insubstituível.	5 – Totalmente de acordo	1 – Nada de acordo
	A organização considera que retira o máximo proveito da competência dos seus empregados?	Sim.	Sim, de facto os empregados são levados a dar o máximo de si até porque o trabalho exige.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo
	Quando contratam trabalhadores, dedicam-se a encontrar os melhores candidatos disponíveis?	Sim.	Preferimos pessoas de confiança que podem não ser os melhores mas que cumpram os critérios mínimos exigidos.	4 – Muito de acordo	3 – De acordo

Fonte: Elaboração própria

No âmbito do **desempenho e competência** sumariando, verifica-se:

Que ambos os entrevistados consideram que os empregados da empresa não são dos melhores do setor e além disso consideram que a organização retira o máximo proveito das competências dos seus empregados, deixando antever que se contratasse os melhores profissionais do setor, continuando a aproveitar ao máximo as suas competências, poderiam ter melhores resultados. O operativo é, também, o que mais considera os trabalhadores muito habilitados. O diretivo considera que a sua política de recrutamento é muito eficiente (apesar de não ser a ideal) e que consegue contratar os melhores trabalhadores disponíveis, aqui o operativo considera que é possível fazer melhor, contratando melhor. O ponto mais discordante está no valor do conhecimento tácito dos trabalhadores, o diretivo considera que se certos trabalhadores abandonassem a empresa haveria uma grande perda para a empresa enquanto o operativo considera que o conhecimento tácito dos trabalhadores é baixo e que um novo funcionário facilmente teria os mesmos conhecimentos que o trabalhador que abandona a empresa.

Figura 3 – Capital Humano: Desempenho e Competência



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às **relações internas**, transcrevem-se as questões colocadas.

Tabela 19 – Capital Humano: Relações Internas

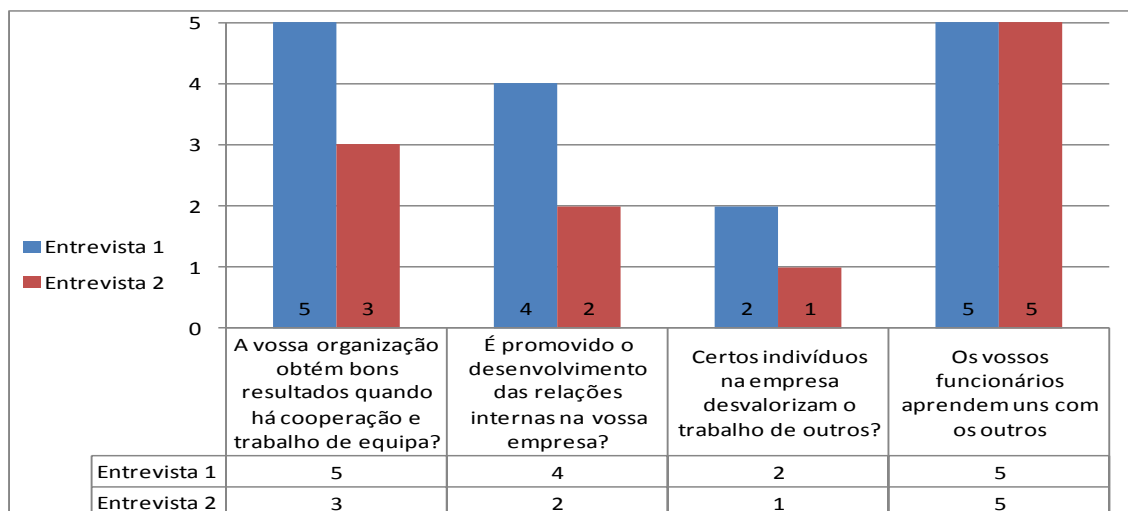
Capital Humano		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Relações Internas	A vossa organização obtém bons resultados quando há cooperação e trabalho de equipa?	Sim.	Sim, pois é o que fazemos sempre pois uma empresa pequena se não fizesse dessa forma seria complicado.	5 – Totalmente de acordo	3 – De acordo
	É promovido o desenvolvimento das relações internas na vossa empresa?	Sim, por exemplo promovemos encontros que propiciem o desenvolver das relações internas.	Não somos uma empresa que promove atividades a esse nível mas, contudo, zelamos, gostamos e exigimos que os trabalhadores se deem bem no contexto laboral.	4 – Muito de acordo	2 – Pouco de acordo
	Certos indivíduos na empresa desvalorizam o trabalho de outros?	Sim, mas pouco, porque a empresa não fomenta esse tipo de atitude.	Não, nem admitem opinião sobre o trabalho dos colegas.	2 – Pouco de acordo	1 – Nada de acordo
	Os vossos funcionários aprendem uns com os outros?	Totalmente de acordo, trocam informações sobre os itinerários e sobre procedimentos de cada empresa onde vão carregar e descarregar.	Sim, pois até porque temos funcionários há muitos anos que transmitiram conhecimentos e experiências aos outros, como por exemplo onde ficam os clientes.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo

Fonte: Elaboração própria

No âmbito das **relações internas** sumariando, verifica-se que:

O diretivo considera que quando há trabalho em equipa e cooperação os resultados são melhores, enquanto o operativo não considera que o trabalho em equipa e a cooperação sejam importantes para os melhores resultados. Por isso, o diretivo considera que é promovido o desenvolvimento das relações internas na empresa, provavelmente este aspeto resulta de uma ação deliberada/intentada do próprio diretivo no sentido de promover a cooperação e o trabalho em equipa, enquanto o operativo não reconhece esse esforço. No entanto, ambos consideram que a transferência de conhecimento (tácito e explícito) é uma realidade na empresa e que todos valorizam o trabalho uns dos outros.

Figura 4 – Capital Humano: Relações Internas



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à **atitude**, transcrevem-se as questões colocadas.

Tabela 20 – Capital Humano: Atitude

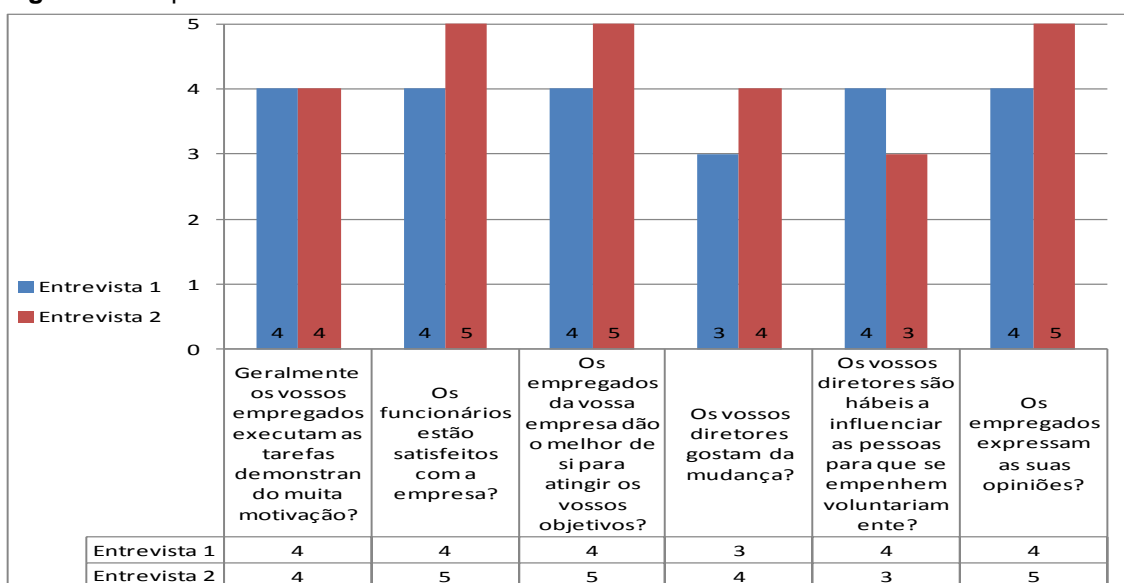
Capital Humano		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Atitude	Geralmente os vossos empregados executam as tarefas demonstrando muita motivação?	Sim, porque gostam da profissão mas por vezes têm algum serviço que não lhes agrada muito e logo desmotivam um pouco.	Muita motivação não posso considerar mas considero que trabalham com motivação.	4 – Muito de acordo	4 – Muito de acordo
	Os funcionários estão satisfeitos com a empresa?	Sim, pois quando entram para a empresa dificilmente saem.	Sim, pois normalmente não manifestam a sua insatisfação.	4 – Muito de acordo	5 – Totalmente de acordo
	Os empregados da vossa empresa dão o melhor de si para atingir os vossos objetivos?	Sim, na sua maioria e na maioria das situações.	Sim.	4 – Muito de acordo	5 – Totalmente de acordo
	Os vossos diretores gostam da mudança?	Sim, quando for para melhor mas sempre com cautela.	Sim, se as mudanças forem “seguras” e se for para mudar para melhor como mudar para mais barato, ou se se pode fazer mais rápido o serviço ou melhor e com mais eficiência.	3 – De acordo	4 – Muito de acordo
	Os vossos diretores são hábeis a influenciar as pessoas para que se empenhem voluntariamente?	Sim.	Sim.	4 – Muito de acordo	3 – De acordo
	Os empregados expressam as suas opiniões?	Sim, sobre itinerários, clientes, postos de abastecimento, pensando na rentabilidade da empresa.	Sim, podem dar as suas opiniões à vontade sem qualquer repreensão.	4 – Muito de acordo	5 – Totalmente de acordo

Fonte: Elaboração própria

No âmbito da **atitude** sumariando, verifica-se:

Que quanto à atitude no presente estudo de caso, as entrevistas expressam que os trabalhadores são envolvidos na empresa expressando as suas opiniões de forma a procurar a rentabilidade da empresa e estão motivados e satisfeitos. É, no entanto, curioso verificar que o operativo valoriza melhor a atitude dos trabalhadores que o diretivo, nomeadamente considera que os funcionários estão muito satisfeitos com a empresa e que dão o melhor de si para atingir os objetivos da empresa, expressando para tal as suas opiniões. Enquanto, o diretivo não valoriza tão bem a atitude dos empregados, não deixando de a valorizar. Já quanto à habilidade dos diretores em influenciarem as pessoas para que se empenhem, parece, que o esforço que o diretor considera que faz neste sentido, não é reconhecido ou conseguido. Também, não é consensual a opinião sobre o gosto da mudança dos diretores, o diretor considera que tem uma atitude média relativamente à mudança.

Figura 5 – Capital Humano: Atitude



Fonte: Elaboração própria

Depois desta análise efetuada sobre os diferentes elementos do **capital humano** e tendo por base o objetivo de averiguar a importância que o capital intelectual tem na empresa, após as respostas dos entrevistados, representando a direção e o departamento de tráfego, pode-se constatar que o capital humano é importante e valorizado na empresa. Pois a empresa preocupa-se em proporcionar formação aos seus colaboradores, que considera muito habilidosos, as competências dos mesmos são aproveitadas ao máximo pela empresa, é valorizado o trabalho de equipa e as relações internas sendo que os trabalhadores aprendem uns com os outros, situações que contribuem para a melhoria do desempenho da empresa.

6.3.2. Capital Estrutural

Começará se por apresentar e analisar os dados, completando com informação adicional proveniente da observação realizada como fonte de informação. Esta análise centra-se inicialmente no capital estrutural e nos dois aspetos considerados, nomeadamente, a cultura e as características da empresa.

Apresentam-se seguidamente as tabelas resumo com os resultados obtidos para cada uma das variáveis consideradas, uma breve apreciação crítica sobre as respostas obtidas e a representação gráfica dos resultados quantitativos. Pelo que se começa por apresentar as respostas relativamente à **cultura**.

Tabela 21 – Capital Estrutural: Cultura

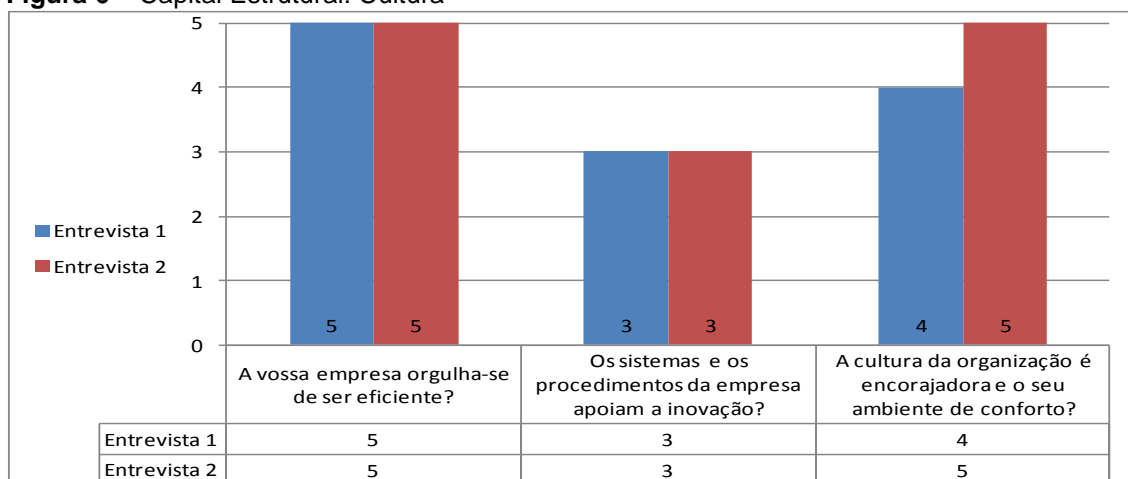
Capital Estrutural		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Cultura	A vossa empresa orgulha-se de ser eficiente?	Sim.	Completamente.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo
	Os sistemas e os procedimentos da empresa apoiam a inovação?	Sim, com moderação e cautela devido, por exemplo, aos custos associados.	Sim, dentro do que nos é possível gostamos de evoluir e inovar.	3 – De acordo	3 – De acordo
	A cultura da organização é encorajadora e o seu ambiente de conforto?	Sim.	Sim.	4 – Muito de acordo	5 – Totalmente de acordo

Fonte: Elaboração própria

No âmbito da **cultura** sumariando, verifica-se:

Que, e como já se havia referido, a cultura organizacional encorajadora é fundamental para o bom desempenho do trabalhador, e consequentemente para o bom desempenho da empresa, bem como a eficiência e a abertura para inovar. E, como se pode verificar, neste estudo de caso, de acordo com a opinião unânime dos entrevistados, a cultura é efetivamente encorajadora e de conforto, a empresa orgulha-se de ser eficiente e, também, apoia a inovação, ainda que com moderação.

Figura 6 – Capital Estrutural: Cultura



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às **caraterísticas da empresa**, transcrevem-se as questões colocadas.

Tabela 22 – Capital Estrutural: Caraterísticas da Empresa

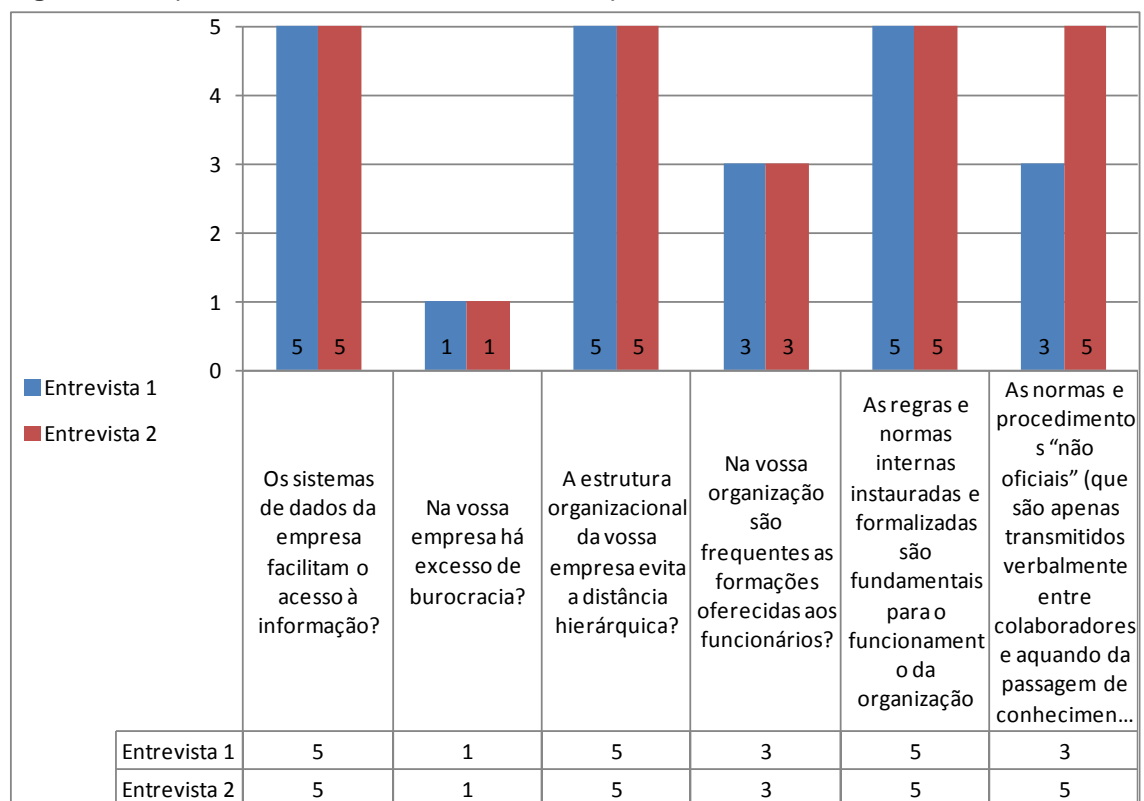
Capital Estrutural		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Caraterísticas da Empresa	Os sistemas de dados da empresa facilitam o acesso à informação?	Sim.	Sim.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo
	Na vossa empresa há excesso de burocracia?	Não.	Não.	1 – Nada de acordo	1 – Nada de acordo
	A estrutura organizacional da vossa empresa evita a distância hierárquica?	Sim.	Sim.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo
	Na vossa organização são frequentes as formações oferecidas aos funcionários?	Sim, cumprimos a legislação.	Sim, tentamos cumprir o limite legal mas além disso, muitas vezes, ainda proporcionamos mais de acordo e relacionada com o nosso trabalho e as necessidades do trabalhador.	3 – De acordo	3 – De acordo
	As regras e normas internas instauradas e formalizadas são fundamentais para o funcionamento da organização?	Sim, claro.	Sim.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo
	As normas e procedimentos “não oficiais” (que são apenas transmitidos verbalmente entre colaboradores e aquando da passagem de conhecimentos) são mais importantes para o êxito da organização que as regras formalizadas?	Digamos que sim.	Sim.	3 – De acordo	5 – Totalmente de acordo

Fonte: Elaboração própria

No âmbito das **caraterísticas da empresa**, no caso em apreço, verifica-se que os resultados obtidos, em concordância dos entrevistados, bem como a observação realizada permitiram

aferir que relativamente ao capital estrutural realmente os sistemas de dados da empresa facilitam o acesso à informação, que é inexistente a burocracia, e que é evitada a distância hierárquica, situação que também se reiterou devido à observação efetuada pois sendo uma empresa com apenas dois níveis hierárquicos essa distância é muito reduzida ou, até, praticamente inexistente justificada pela pequena dimensão da empresa. Foi, ainda, bastante considerada a importância de haver regras e procedimentos adotados pela empresa para promover o bom funcionamento da mesma, ainda que haja discordância entre o diretivo e o operacional no que refere aos procedimentos informais que são desvalorizados pelo diretivo ao contrário do operativo que os valoriza.

Figura 7 – Capital Estrutural: Características da Empresa



Fonte: Elaboração própria

Depois desta análise efetuada sobre os diferentes elementos do **capital estrutural** e tendo por base o objetivo de averiguar a importância que o capital intelectual tem na empresa, após as respostas dos entrevistados, representando a direção e o departamento de tráfego, pode-se constatar que o capital estrutural é importante e valorizado na empresa. Pois, foi possível constatar que a empresa tem uma cultura encorajadora que é fundamental para motivar os trabalhadores a terem um bom desempenho, evita a distância hierárquica de forma a perceber rapidamente tudo o que se passa na empresa, preocupa-se em inovar para obter vantagem competitiva, a burocracia é praticamente inexistente o que facilita na consecução dos objetivos, os seus sistemas de dados facilitam o acesso à informação, evitando, por exemplo, perdas de tempo e até de negócios.

6.3.3. Capital Relacional

Começará se por apresentar e analisar os dados de acordo com as tabelas que se seguem, completando com informação adicional proveniente da observação realizada como fonte de informação. Esta análise centra-se inicialmente no capital relacional e nos três elementos considerados, nomeadamente, clientes, aliados e concorrentes.

Apresentam-se seguidamente as tabelas resumo com os resultados obtidos para cada variável considerada, a representação gráfica dos resultados quantitativos e uma breve apreciação crítica sobre as respostas obtidas confrontando-as com a fundamentação teórica já apresentada no quarto capítulo. Pelo que se começa por apresentar as respostas relativamente aos **clientes**.

Tabela 23 – Capital Relacional: Clientes

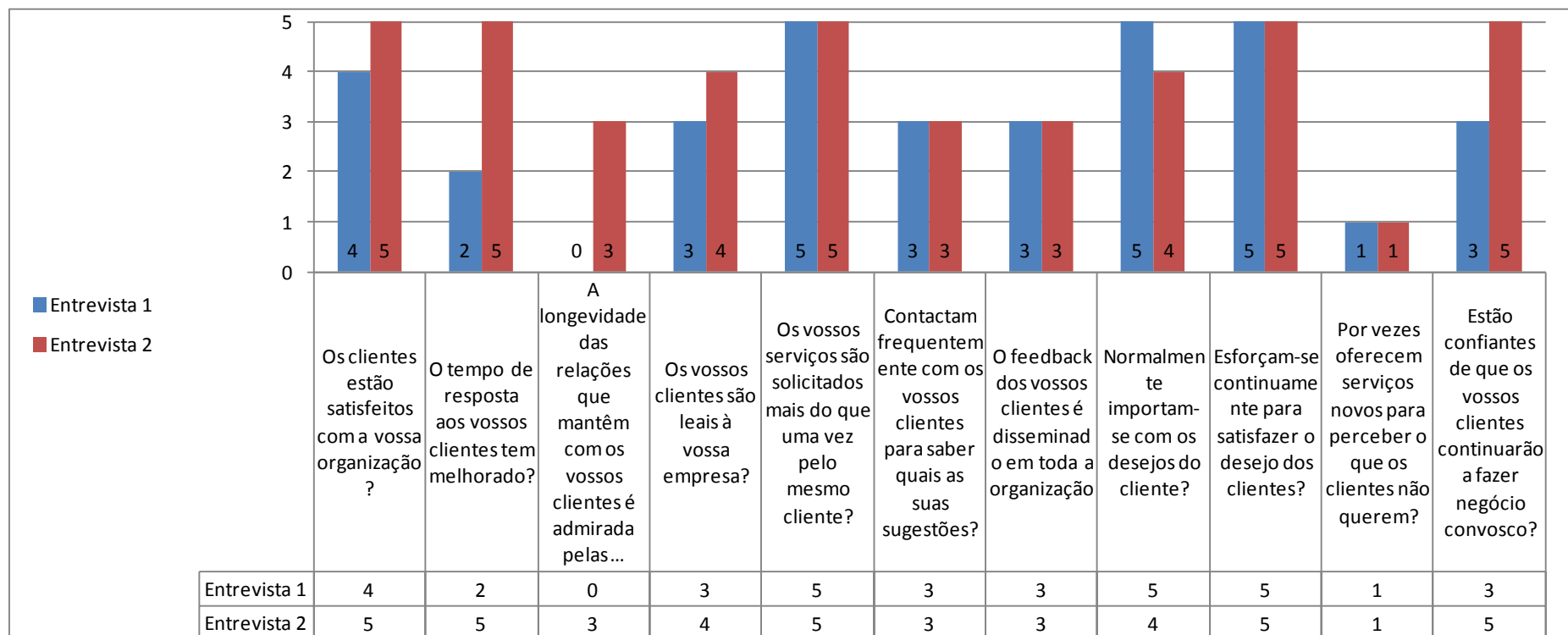
Capital Relacional		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Clientes	Os clientes estão satisfeitos com a vossa organização?	Sim, porque esforçamo-nos para cumprir prazos e entregar as mercadorias em boas condições.	Sim, pois temos clientes fidelizados há muitos anos pois fazemos sempre por cumprir os compromissos que temos com eles.	4 – Muito de acordo	5 – Totalmente de acordo
	O tempo de resposta aos vossos clientes tem melhorado?	Não considero que tem melhorado pois sempre nos preocupamos em dar resposta o mais rápido possível.	Sim.	2 – Pouco de acordo	5 – Totalmente de acordo
	A longevidade das relações que mantêm com os vossos clientes é admirada pelas outras empresas do setor?	Desconheço.	Não sei propriamente se nos admiram, mas que temos relações de longevidade com os nossos clientes temos.	Sem resposta.	3 – De acordo
	Os vossos clientes são leais à vossa empresa?	Sim, com cumprimento de tudo o que é exigido e ajudando os funcionários na carga e descarga quando não é sua função.	Temos alguns que sim mas isso é muito relativo pois há sempre um dia, por uma ou outra razão, que o deixam de ser. Cultiva-se a relação enquanto é possível.	3 – De acordo	4 – Muito de acordo
	Os vossos serviços são solicitados mais do que uma vez pelo mesmo cliente?	Sim.	Sim.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo
	Contactam frequentemente com os vossos clientes para saber quais as suas sugestões?	Por vezes.	De vez em quando.	3 – De acordo	3 – De acordo
	O <i>feedback</i> dos vossos clientes é disseminado em toda a organização?	Podemos dizer que sim, em termos gerais, normalmente quando o <i>feedback</i> é negativo.	Sim.	3 – De acordo	3 – De acordo
	Normalmente importam-se com os desejos do cliente?	Claro que sim.	Sim, normalmente há um nível de apoio que temos que prestar, ouvimos a sua opinião.	5 – Totalmente de acordo	4 – Muito de acordo
	Esforçam-se continuamente para satisfazer o desejo dos clientes?	Sim.	Sim.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo
	Por vezes oferecem serviços novos para perceber o que os clientes não querem?	Não.	Não.	1 – Nada de acordo	1 – Nada de acordo

Capital Relacional		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Clientes	Estão confiantes de que os vossos clientes continuarão a fazer negócio convosco?	Acho que sim apesar da situação que atravessamos.	Sim, não temos motivos para pensar o contrário, pois prestamos um bom serviço e cumprimos o acordado com eles pelo que achamos que não há razão para tal. Se eles deixassem de o fazer tentaríamos perceber o que se passou e corrigir a situação.	3 – De acordo	5 – Totalmente de acordo

Fonte: Elaboração própria

Relativamente **aos clientes**, sendo os clientes a alma do negócio, ambos os entrevistados referem que a satisfação dos clientes é de extrema importância e que se esforçam por considerar e satisfazer continuamente os desejos dos clientes, levando à longevidade das relações da empresa com os mesmos, à lealdade dos clientes e à repetição da compra, no entanto ambos os inquiridos consideram que não auscultam de forma intensiva os clientes procurando receber sugestões e disseminar a opinião dos clientes pela empresa, além de não fazerem testes de mercado para novos serviços. Verifica-se, também, no capital intelectual que a opinião do operativo é mais otimista que a do diretor, por exemplo o operativo considera que a longevidade das relações com os clientes é admirada pelos concorrentes, enquanto o diretivo não tem opinião, aqui pode-se antever que o diretor não ausculta, analisa os clientes nem os restantes constituintes do seu ambiente envolvente, como os concorrentes, fornecedores, clientes, etc.. São muito diversas as opiniões sobre a melhoria do tempo de resposta ao cliente, sendo, também aqui, mais otimista o operativo e a confiança na manutenção das relações comerciais com os clientes, no futuro, sendo, novamente, mais otimista o operacional.

Figura 8 – Capital Relacional: Clientes



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos **aliados** da empresa, transcrevem-se as questões colocadas.

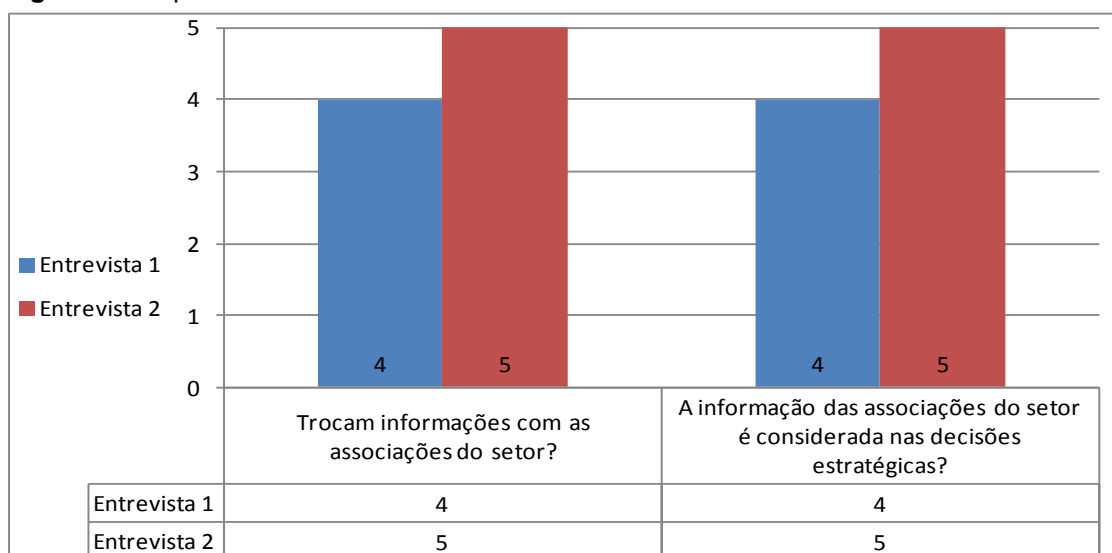
Tabela 24 – Capital Relacional: Aliados

Capital Relacional		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Aliados	Trocam informações com as associações do setor?	Sim.	Sim, há vezes em que pedimos a opinião deles, normalmente ligada à legislação, mesmo quando precisamos de serviços de advogados, por exemplo, pois pagamos as quotas.	4 – Muito de acordo	5 – Totalmente de acordo
	A informação das associações do setor é considerada nas decisões estratégicas?	Sim.	Sim.	4 – Muito de acordo	5 – Totalmente de acordo

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos **aliados**, tendo por base a literatura, a empresa não se relaciona única e exclusivamente com os seus clientes, podendo também relacionar-se com os seus aliados, como associações do setor de forma a colher informações pertinentes e fundamentais para o bom desempenho da empresa, verifica-se que ambos os inquiridos consideram que a empresa mantém relações com associações do setor, e que a informação por estas veiculada é utilizada essencialmente no sentido da atualização de legislação. Também aqui a opinião da operacional é mais otimista.

Figura 9 – Capital Relacional: Aliados



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos **concorrentes**, transcrevem-se as questões colocadas.

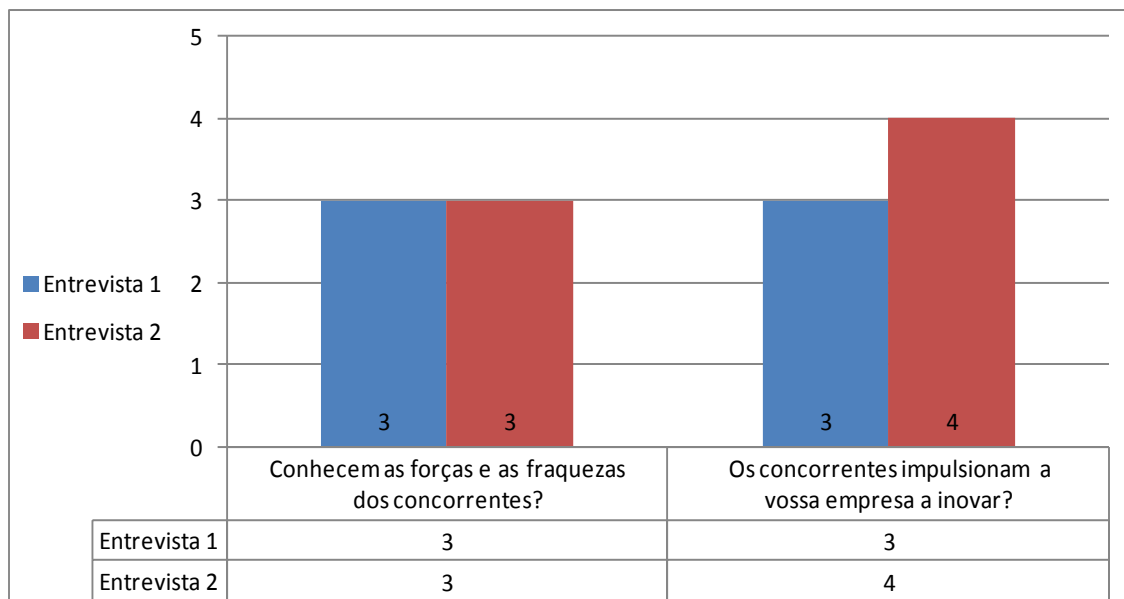
Tabela 25 – Capital Relacional: Concorrentes

Capital Relacional		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Concorrentes	Conhecem as forças e as fraquezas dos concorrentes?	Mais ou menos, daquilo que se ouve através dos funcionários e praça pública.	Digamos que tenho uma ideia, a verdade é que neste ramo não há assim muitas diferenças.	3 – De acordo	3 – De acordo
	Os concorrentes impulsionam a vossa empresa a inovar?	Sim, mas pouco.	Digamos que sim, pois sei que para poder trabalhar tenho que acompanhar a concorrência se não fico para trás.	3 – De acordo	4 – Muito de acordo

Fonte: Elaboração própria

No âmbito dos **concorrentes**, em congruência com os resultados até aqui visualizados, as respostas de ambos os inquiridos confirmam que nem o nível estratégico nem o operacional da empresa em análise têm conhecimento do comportamento dos concorrentes. No entanto, a reposta do segundo inquirido quando confrontado com a pergunta se os concorrentes impulsionam a empresa a inovar respondeu, novamente, de forma mais otimista, afirmando que tem que acompanhar o mercado sob pena de “ficarem para trás”.

Figura 10 – Capital Relacional: Concorrentes



Fonte: Elaboração própria

Finada a análise dos elementos propostos do **capital relacional** onde se tentou averiguar a importância que o capital intelectual tem na empresa, após as respostas dos entrevistados, representando a direção e o departamento de tráfego, pode-se constatar que o capital relacional está presente na mente dos membros da empresa, no entanto, não pareceu, que seja valorizado na empresa convenientemente. Em termos genéricos, pode-se constatar que a

empresa se preocupa com a satisfação dos seus clientes, com os seus desejos, mantém relações de longevidade com os mesmos, os mesmos repetem negócios e a empresa oferece um serviço de valor acrescentado, pelo que se pode considerar que são aspetos que contribuem para a vantagem competitiva da empresa e consequentemente para o bom desempenho financeiro da empresa.

6.3.4. Desempenho Financeiro

Como se referiu anteriormente e de forma a perceber se o desempenho financeiro acompanha as constatações dos pressupostos começa-se por apresentar e analisar os dados de acordo com as tabelas seguintes, completando com informação adicional proveniente da observação realizada como fonte de informação. Esta análise centra-se inicialmente no desempenho financeiro e nos três aspetos considerados, nomeadamente, resultados, rendimentos e gastos. Pelo que de forma a verificar a situação do desempenho da empresa e a sua, possível, relação com os elementos do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional) analisaram-se os resultados, os rendimentos e os gastos.

Apresentam-se seguidamente as tabelas resumo com os resultados obtidos para cada variável considerada, uma breve apreciação crítica sobre as respostas obtidas confrontando-as com a fundamentação teórica já apresentada no quarto capítulo e a representação gráfica dos resultados quantitativos.

Tabela 26 – Desempenho Financeiro: Resultados

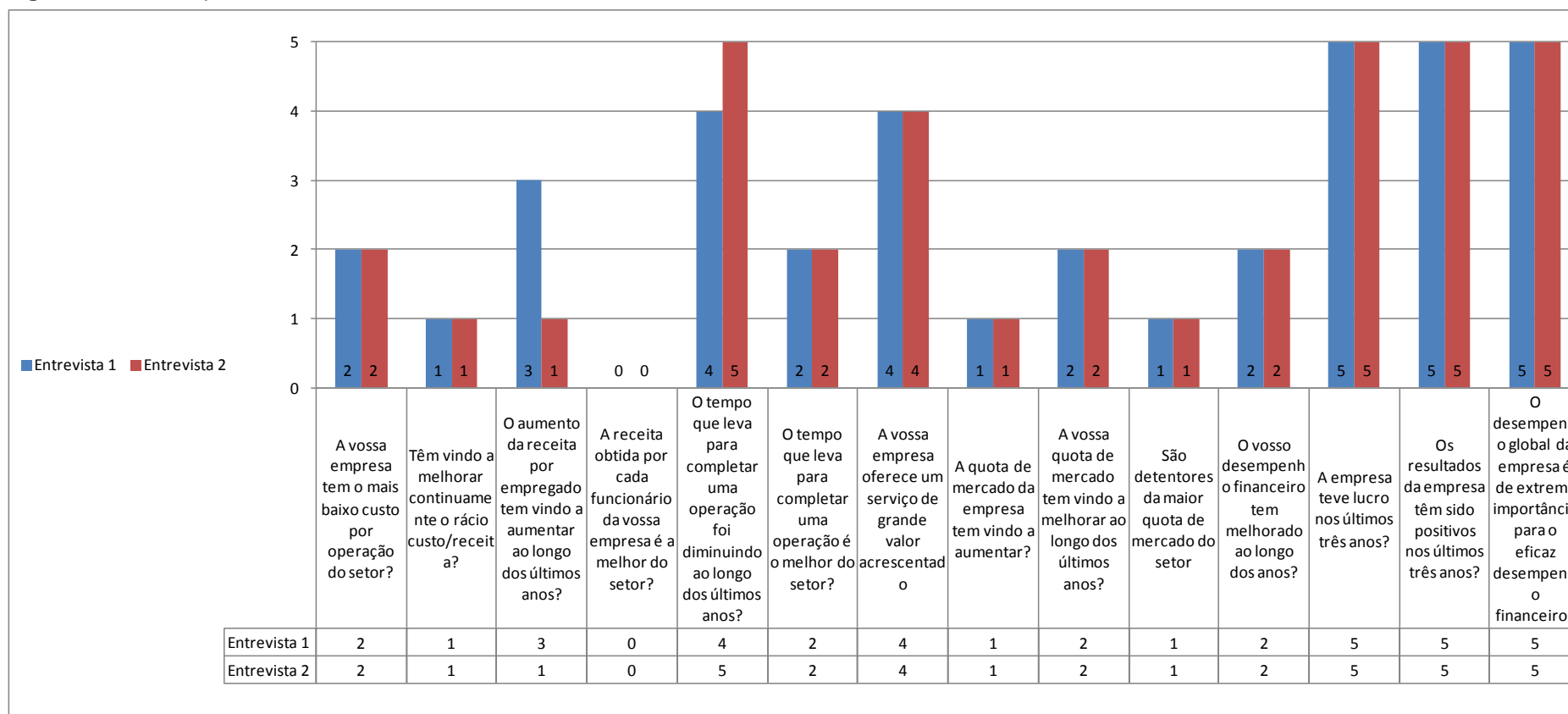
Desempenho Financeiro		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Resultados	A vossa empresa tem o mais baixo custo por operação do setor?	Não, mas tem dos mais baixos.	Não.	2 – Pouco de acordo	2 – Pouco de acordo
	Têm vindo a melhorar continuamente o rácio custo/receita?	Não, porque não conseguimos tendo em conta, por exemplo, a subida do preço do gasóleo, o aumento das portagens e os clientes não aceitam subidas de preços.	Não, pois cada vez gastamos mais e ganhamos menos. Devido, por exemplo, ao aumento do preço do gasóleo e ao fim das scuts, pois normalmente o preço da carga mantém-se mas o custo gasto/gasto por Km (quilómetro) aumentou.	1 – Nada de acordo	1 – Nada de acordo
	O aumento da receita por empregado tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos?	Sim, tendo em conta o desempenho dos trabalhadores e cada vez mais exigência aos funcionários.	Não, pois tem estado constante devido às contingências do horário de trabalho (que é rígido a nível de cumprimento de horas de condução) e do mercado de trabalho.	3 – De acordo	1 – Nada de acordo

Desempenho Financeiro		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de Acordo a 5 – Totalmente de Acordo)	
Resultados	A receita obtida por cada funcionário da vossa empresa é a melhor do setor?	Sem resposta, pois desconheço a situação.	Sem resposta, pois desconheço a situação da concorrência a esse nível.	Sem resposta.	Sem resposta
	O tempo que leva para completar uma operação foi diminuindo ao longo dos últimos anos?	Sim, até devido às novas vias rodoviárias.	Sim, completamente, devido à criação de novas vias de comunicação, melhoria dos instrumentos de trabalho, pois os camiões são muito melhores do que há uns anos e devido à melhoria tecnológica, como por exemplo, o surgimento das máquinas de descarregar que antes havia que descarregar manualmente.	4 – Muito de acordo	5 – Totalmente de acordo
	O tempo que leva para completar uma operação é o melhor do setor?	O melhor não será mas é, possivelmente, um dos mais rápidos.	Somos tão rápidos como os outros, porque estamos restringidos a um horário de trabalho rígido e que nos limita, pois temos que cumprir o horário e logo aplica-se a todos.	2 – Pouco de acordo	2 – Pouco de acordo
	A vossa empresa oferece um serviço de grande valor acrescentado?	Sim, com cumprimento de tudo o que é exigido ajudando os funcionários na carga e descarga quando não é a sua função.	Sim, pois somos conhecidos por ser "pessoas sérias" e cumpridoras.	4 – Muito de acordo	4 – Muito de acordo
	A quota de mercado da empresa tem vindo a aumentar?	Não.	Não.	1 – Nada de acordo	1 – Nada de acordo
	A vossa quota de mercado tem vindo a melhorar ao longo dos últimos anos?	Não, devido à crise que atravessamos.	Tem se mantido inalterada apesar de termos "perdido" uns clientes, por fecharam, por exemplo, mas em contrapartida "ganhamos" outros.	2 – Pouco de acordo	2 – Pouco de acordo
	São detentores da maior quota de mercado do setor?	Não.	Não.	1 – Nada de acordo	1 – Nada de acordo
	O vosso desempenho financeiro tem melhorado ao longo dos anos?	Não, estagnou.	Não, por causa das contingências do mercado, não é que tenhamos faturado menos mas temos mais despesas e as condições de mercado não permitem aumentar a faturação, e também há menos trabalho.	2 – Pouco de acordo	2 – Pouco de acordo
	A empresa teve lucro nos últimos três anos?	Sim.	Sim.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo
	Os resultados da empresa têm sido positivos nos últimos três anos?	Sim, apesar de terem diminuído mas continuam a ser positivos.	Sim.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo
	O desempenho global da empresa é de extrema importância para o eficaz desempenho financeiro?	Claro.	Completamente.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos **resultados**, um dos aspetos a considerar é se a empresa tem o mais baixo custo por operação do setor, sendo que para esta situação não há uma resposta que se considere correta, pois depende das características da operação/serviço, ou seja, da posição que a empresa tem, pois se oferecer, por exemplo, um serviço de valor acrescentado em relação aos concorrentes, possivelmente, já não será tão relevante ter o mais baixo custo do setor, situação confirmada no estudo de caso. Outro dos aspetos a ter em conta é se o tempo que leva para completar uma operação foi diminuindo ao longo dos últimos anos, pois de acordo com a teoria é normal que o tempo de resposta tenha diminuído ao longo dos tempos devido à evolução que se verificou, situação observada e confirmada no estudo de caso, pois a empresa viu reduzir drasticamente o tempo que leva a completar uma operação devido, entre outros, à melhoria das vias de comunicação. Mas apesar de o tempo para completar uma operação ter reduzido o seu custo não é o mais baixo do setor mas como já se referiu essa questão pode não ser relevante dependendo da posição de diferenciação que a empresa opta, situação verificada aquando da observação que se efetuou onde se percebeu que a posição da empresa não é através do preço baixo mas essencialmente pelo serviço de confiança e cumprimento dos requisitos acordados. Procurou-se saber, também, quais os resultados da empresa nos últimos três anos, nomeadamente se teve resultados positivos/lucro, se os resultados tinham melhorado ao longo dos anos, se a quota de mercado tem vindo a aumentar, e se o desempenho global da empresa afeta o seu desempenho financeiro. Verificou-se que ambos os inquiridos revelam uma sintonia relativamente à perceção da evolução dos resultados. Ambos referem que apesar de os resultados não terem melhorado ao longo dos últimos três anos nem a sua quota de mercado ter aumentado, a empresa tem tido e mantido resultados positivos, logo lucro, considerando os entrevistados que o desempenho global da empresa é de extrema importância para o desempenho financeiro, daí a importância do capital intelectual.

Figura 11 – Desempenho Financeiro: Resultados



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos **rendimentos e gastos**, transcrevem-se as questões colocadas.

Tabela 27 – Desempenho Financeiro: Rendimentos e Gastos

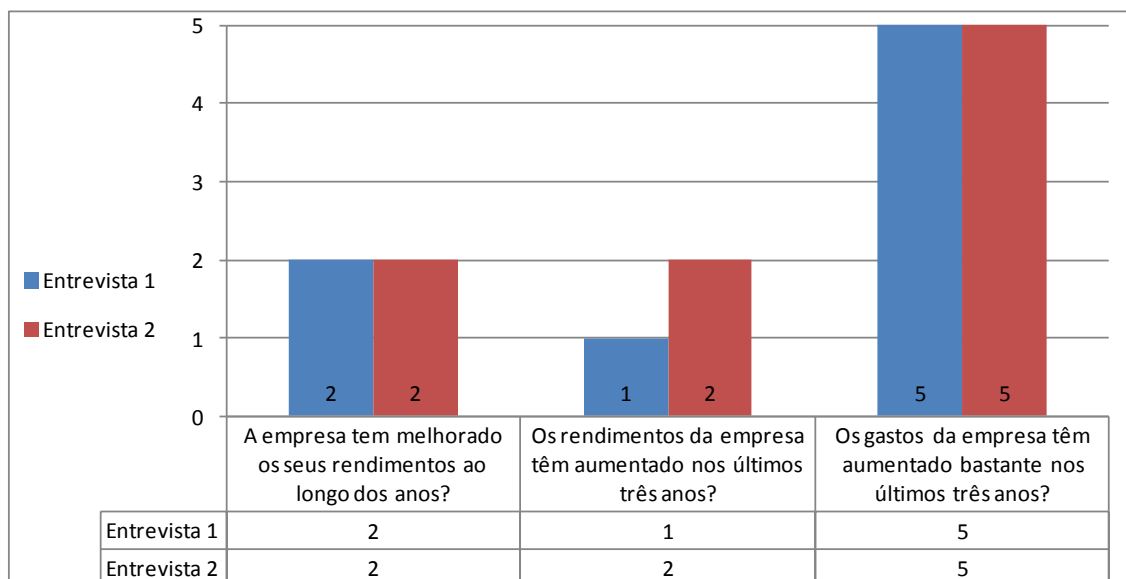
Desempenho Financeiro		Resposta Direção (Entrevista 1)	Resposta Tráfego (Entrevista 2)	Direção (Entrevista 1)	Tráfego (Entrevista 2)
				(1 – Nada de acordo a 5 – Totalmente de acordo)	
Rendimentos	A empresa tem melhorado os seus rendimentos ao longo dos anos?	Não, estagnou.	Não, pois o serviço mantém-se e, também, o seu preço que não acompanhou a inflação e as despesas são cada vez mais.	2 – Pouco de acordo	2 – Pouco de acordo
	Os rendimentos da empresa têm aumentado nos últimos três anos?	Não, porque os preços mantêm-se ou descem e o número de “operações” é o mesmo.	Nada de acordo.	1 – Nada de acordo	2 – Pouco de acordo
Gastos	Os gastos da empresa têm aumentado bastante nos últimos três anos?	Sem dúvida, devido ao aumento das portagens e do gasóleo e devido, também, aos aumentos salariais.	Sim, bastante, devido ao aumento das portagens e do gasóleo.	5 – Totalmente de acordo	5 – Totalmente de acordo

Fonte: Elaboração própria

No âmbito dos **rendimentos** procurou-se saber se os mesmos tinham aumentado ao longo dos anos, e mais especificamente nos últimos três anos, onde as respostas foram negativas tendo os inquiridos indicando que tal se deveu à situação económica que o país atravessa e à diminuição do poder de compra dos consumidores, sendo que o preço do serviço tem-se mantido inalterado não acompanhando a inflação ao contrário dos gastos. Aqui, também a opinião do operacional é mais otimista na linha do verificado até agora.

Para terminar, e relativamente aos **gastos** da empresa, perguntou-se se os gastos da mesma têm aumentado bastante nos últimos três anos cuja resposta foi completamente afirmativa de ambos os inquiridos, devido, entre outros, ao aumento do preço dos combustíveis e à introdução de pagamento em estradas até então de livre acesso.

Figura 12– Desempenho Financeiro: Rendimentos e Gastos



Fonte: Elaboração própria

Do apresentado, sobre o **desempenho financeiro**, pode-se verificar que a empresa tem tido e continua a ter lucro ou resultado positivo ao longo dos anos, apesar dos rendimentos terem estagnado e os gastos terem aumentado devido à atual crise do país.

6.5. Conclusão

Neste capítulo apresentou-se a empresa a analisar, nomeadamente a Transportes XYZ e apresentaram-se e analisaram-se os dados recolhidos através das fontes de informação usadas na investigação. Apresentaram-se os resultados obtidos através das fontes de informação utilizadas no estudo, designadamente os registos de arquivo, as entrevistas e a observação. Inicialmente procurou-se averiguar se os diferentes componentes do capital intelectual existem e se são considerados importantes pela empresa, seguidamente, já em jeito de conclusão, tentou-se encontrar os seguintes nexos de causalidade:

P1: O capital humano tem impacto positivo no desempenho financeiro.

P2: O capital estrutural tem impacto positivo no desempenho financeiro.

P3: O capital relacional tem impacto positivo no desempenho financeiro.

Com o intuito de terminar a presente dissertação a seguir culminar-se-á com as principais conclusões do estudo, limitações, contributos e futuras linhas de investigação.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, CONTRIBUTOS E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo anunciam-se as principais conclusões deste estudo, onde basicamente se irá responder à questão formulada no seu início de:

Qual a importância do capital intelectual e qual o seu impacto no desempenho financeiro no setor da logística?

Também, se irá enunciar as principais limitações do estudo e os maiores contributos, bem como as linhas de investigação futura.

Para atingir o objetivo proposto começou-se este trabalho de investigação com a justificação da investigação e relevância do tema que, como se viu, prende-se com o facto de se estar na sociedade do conhecimento que valoriza os intangíveis que proporcionam valor e penaliza o que o não faz, sendo o capital intelectual um dos elementos que pode sustentar uma vantagem competitiva e consequentemente influenciar o desempenho financeiro, o que todas as empresas anseiam.

Seguidamente procedeu-se à revisão da literatura, onde com base na teoria dos recursos e capacidades, que se centra na gestão dos ativos intangíveis da empresa abordou-se a “teoria” do capital intelectual que se centra na gestão dos ativos de conhecimento desde uma perspetiva estratégica. Para tal analisaram-se várias definições que permitiram compreender melhor a temática bem como para se apresentar o modelo de investigação e respetivos pressupostos que se passam a apresentar:

P1: O capital humano tem impacto positivo no desempenho financeiro.

P2: O capital estrutural tem impacto positivo no desempenho financeiro.

P3: O capital relacional tem impacto positivo no desempenho financeiro.

Após a revisão da literatura apresentou-se a metodologia a seguir para a concretização da presente investigação, onde se frisou a abordagem metodológica a seguir (abordagem pragmática) e o respetivo método a utilizar, nomeadamente o estudo de caso. Estudo de caso que se caracteriza como único (visto só se ter estudado uma empresa), holístico (porque se avaliou a empresa na sua íntegra e não apenas um departamento, por exemplo) e exploratório (pois tentou-se obter informação preliminar sobre o impacto do capital intelectual no desempenho financeiro). Para o efeito utilizou-se uma entrevista estruturada para a recolha de informação (ver Anexo I) que foi realizada a dois dos colaboradores da empresa Transportes XYZ de níveis hierárquicos diferentes. Apresentou-se, também, o protocolo de investigação que orientou todo o estudo empírico, procurando aumentar a validade dos resultados e que forneceu informações sobre os objetivos do estudo de caso, tipo e natureza do estudo de caso

e indicação dos procedimentos de recolha de dados, situações que se acabaram de referir neste parágrafo. E foram, ainda, apresentadas as variáveis do modelo de investigação a considerar (ver Tabela 9).

A validade dos constructos considerados foi assegurada, em primeiro lugar, através da recolha de informação de várias fontes, designadamente entrevistas, documentos de arquivo e observação. Todas as variáveis identificadas no estudo de caso foram sugeridas por mais que uma fonte de informação, o que permitiu a triangulação das fontes. E, ainda, quer as transcrições das entrevistas para a presente dissertação quer o relato do estudo de caso foram revistos pelos participantes no estudo, o que contribuiu, também, para aumentar a validade dos constructos.

A validade externa (generalização) foi assegurada na altura em que o estudo de caso foi estruturado, através da sua ligação à componente teórica, ou seja, através da utilização do modelo de investigação desenvolvido a partir da literatura existente, como elemento estruturante da componente empírica. Mas a respeito da generalização e segundo Yin (2003), (tal como já se havia apresentado o ponto 5.2.1. Estudo de Caso) e respondendo às críticas que são feitas aos estudos de caso, eles não generalizam para um universo, ou seja, não fazem uma generalização em extensão mas sim para a teoria, isto é, ajudam a fazer surgir novas teorias ou a confirmar ou a não confirmar as teorias existentes. Pelo que com o presente trabalho não se pretende generalizar mas sim, e neste caso foi possível, confirmar a “teoria” do capital intelectual e o modelo de investigação apresentado na empresa estudada.

Devido aos cuidados metodológicos na preparação, recolha e análise de dados, o estudo é fiável, caracteriza-se pela validade dos constructos e pela validade externa. Não se tratando de um estudo de caso explicativo, a questão da validade interna não se coloca. Destacam-se, como mais-valias do estudo de caso: a abrangência do estudo e a possibilidade de obter informação oriunda de entrevistas com colaboradores que se prontificaram a responder ao solicitado.

Resumindo, após se ter definido o modelo de investigação e os seus pressupostos, já apresentados, realizou-se o estudo empírico onde se descreveu o estudo de caso: a empresa Transportes XYZ. Identificou-se como se efetuou a recolha de dados (ver Tabela 15) e caracterizou-se os elementos entrevistados (ver Tabela 16). Finalmente, procedeu-se, à apresentação dos resultados do estudo de caso, sendo que como se referiu parece não haver indicações claras sobre a melhor forma de relatar o estudo de caso, pelo que como o estudo de caso foi organizado para responder à questão de investigação, incluída no protocolo inicial, orientou-se o relato de modo a obter resposta a esta questão e justificá-la devidamente, tendo em conta o modelo desenvolvido à luz da “teoria” do capital intelectual. Consequentemente, a apresentação dos resultados obtidos no estudo de caso Transportes XYZ foi feita de forma relacionada com os objetivos do estudo de caso e seus pressupostos.

Mas antes de proceder à **apresentação dos resultados** lembrar o já referido, especificamente que a ciência procura explicar a realidade, que foi o que se tentou fazer com este estudo, independentemente de se o ter conseguido plenamente.

Pelo que após o apresentado anteriormente expõe-se uma apreciação crítica sobre os resultados obtidos relativamente ao **capital humano**, ao **capital estrutural**, ao **capital relacional** e realizam-se considerações relativamente à sua relação com o **desempenho financeiro** confrontando-as com a fundamentação teórica já apresentada no quarto capítulo.

Neste sentido, já se havia referido na literatura que o objetivo das empresas é obter o melhor resultado/**desempenho** possível, ou seja, **lucro**, tal como defende Cabrita (2009, p. 98) que diz que “níveis de desempenho elevados estão no centro das preocupações de todas as organizações”. Sendo que o lucro consiste na diferença entre os **rendimentos** e os **gastos**, onde os rendimentos devem ser superiores aos gastos. Situação complementada por Sink (as cited in Cabrita, 2009, p. 101) que frisa que uma das preocupações da empresa é a “lucratividade – orientada para a relação entre o total das receitas e o total de custos e despesas”. Situação referida e comprovada na empresa em análise pois tem obtido resultados positivos, portanto lucro, ao longo dos tempos, apesar de os seus rendimentos terem estagnado e os seus gastos aumentado derivados da atual conjuntura do país, mas apesar disso e tendo em conta a situação de crise que se atravessa a empresa continua a ter lucro, situação que os entrevistados explicam que é devido aos diferentes elementos dos distintos componentes do capital intelectual, nomeadamente, entre outros, aos bons e competentes trabalhadores da empresa, ao fomento do trabalho de equipa e à preocupação de terem a frota com boas condições de funcionamento e, ainda, devido à preocupação primária e permanente da empresa em satisfazer os desejos dos seus clientes, o que se reflete na longevidade das relações com os mesmos e na repetição do negócio, entre outros.

Após o referido neste estudo, e relativamente ao **capital humano**, obtiveram-se constatações de que a **formação** dos trabalhadores é considerada importante pelos elementos da empresa, tal como defendem Alavi and Leidner (2001, p. 5) que mencionam que “a combinação e aplicação adequadas dos recursos da empresa dependem do conhecimento existente tais como a formação e o conhecimento dos trabalhadores porque os recursos baseados no conhecimento são normalmente difíceis de imitar e podem constituir uma vantagem competitiva sustentável para as empresas na era global”. Também se pode constatar, neste estudo de caso, que apesar de considerarem, de um modo geral, que a formação dos trabalhadores não é muito especializada, a empresa apoia os seus subordinados a atualizar a sua formação, conhecendo as vantagens que a empresa poderá obter.

Também a **competência e o desempenho**, e, ainda, a experiência dos trabalhadores são de fulcral importância para o bom desempenho da empresa, situação comprovada na empresa em estudo e reiterada por Andriessen (2004, p. 2) que refere que “as empresas perceberam que a experiência interna e a experiência humana, exclusivamente seus, podem de facto criar marcos

no desempenho do negócio”. Contudo, neste estudo parece que os empregados da empresa analisada não são considerados dos melhores do setor apesar de serem muito habilidosos, no entanto a organização retira o máximo proveito das competências dos seus empregados, deixando antever que se contratasse os melhores profissionais do setor, continuando a aproveitar ao máximo as suas competências, poderiam ter melhores resultados, apesar de terem resultados positivos. Consideram que a política de recrutamento é muito eficiente (apesar de não ser a ideal) e que conseguem contratar os melhores trabalhadores disponíveis. O ponto mais discordante está no valor do conhecimento tácito dos trabalhadores que para um entrevistado seria difícil de substituir ao contrário do outro entrevistado que considera que ninguém é insubstituível.

Além dos aspetos já referidos, há que referir as **relações internas** e o trabalho de equipa que são muito importantes para o desenvolvimento dos trabalhadores e da empresa, não sendo exceção para a empresa em estudo. A respeito Stewart (1999, p. 145) diz que “quando as pessoas trabalham em conjunto, criam qualquer coisa que vale mais do que a soma dos seus esforços individuais. A diferença constitui o lucro, o rendimento do capital”. Do estudo realizado sobressaiu que quando há trabalho em equipa e cooperação os resultados são melhores, não sendo, no entanto, considerado, de forma unânime que o trabalho em equipa e a cooperação sejam importantes para os melhores resultados. Sendo, também, considerado que é promovido o desenvolvimento das relações internas na empresa mas não é reconhecido esse esforço. No entanto é considerado que a transferência de conhecimento (tácito e explícito) é uma realidade na empresa e que todos valorizam o trabalho uns dos outros.

Para terminar, há que frisar a importância da **atitude**, Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 32) dizem que uma das componentes do capital humano é “a atitude, que se traduz em conduta, motivação, atuação e éticas das pessoas” que levam ao bom desempenho da empresa, situação, também, comprovada no estudo efetuado pois os trabalhadores estão motivados e satisfeitos, situação que se reflete no cumprimento dos objetivos da empresa. No presente caso parece que os trabalhadores expressam as suas opiniões de forma a procurar a rentabilidade da empresa e estão motivados e satisfeitos. Já quanto à habilidade dos diretores em influenciarem as pessoas para que se empenhem, parece, que o esforço feito neste sentido, não é reconhecido ou conseguido. Também, não é consensual a opinião sobre o gosto da mudança dos diretores sendo considerado que este tem uma atitude média relativamente à mudança.

No âmbito do **capital estrutural**, e no caso em apreço, obtiveram-se constatações de que o capital estrutural é importante e valorizado na empresa em estudo, foi possível constatar que a empresa tem uma **cultura** encorajadora, fundamental para motivar os trabalhadores a terem um bom desempenho, preocupa-se em inovar para obter vantagem competitiva e que se orgulha de ser eficiente. Esta conclusão vem em consonância com a assunção de que a cultura organizacional é importante e tem impacto no desempenho da empresa, pelo que de acordo com Bontis (1999, p. 447) “uma organização com capital estrutural forte terá uma cultura de

apoio que permite aos indivíduos tentar fazer as coisas, falhar, aprender e, tentar novamente”, sendo a cultura da empresa do estudo de caso, tal como já referido, uma cultura encorajadora e o seu ambiente de conforto e faz, ainda, parte da cultura organizacional ser eficiente pelo que a empresa se orgulha de o ser e, também, de inovar, ainda que com moderação relativamente à inovação.

Outro dos aspetos que se analisou prendeu-se com as **caraterísticas da empresa**, onde se constatou que os sistemas de dados da empresa facilitam o acesso à informação, evitando, por exemplo, perdas de tempo e até de negócios, ambos dizem que a burocracia é praticamente inexistente o que facilita na consecução dos objetivos, que é evitada a distância hierárquica de forma a perceber rapidamente tudo o que se passa na empresa, e que as regras e procedimentos instituídos são fundamentais para o funcionamento da organização. A respeito, Bontis and Fitz-Enz (2002, p. 225) referem que o “capital estrutural representa as bases de conhecimento codificado que não existem nas mentes dos empregados (por exemplo, base de dados, arquivos, rotinas organizacionais)”, fundamentais para o bom desempenho. Tal como defendem Chen et al. (2004, p. 202) que dizem que o “capital estrutural lida com o mecanismo e a estrutura de uma empresa que pode ajudar e apoiar os funcionários na procura do ótimo desempenho (...)”.

Relativamente ao **capital relacional**, obtiveram-se constatações de que a preocupação com os **clientes** e a consequente satisfação dos mesmos é importante e que na empresa se esforçam por considerar e satisfazer continuamente os desejos dos clientes, levando à longevidade das relações da empresa com os mesmos, à lealdade dos clientes e à repetição da compra, no entanto, neste caso em concreto revelam que não auscultam de forma intensiva os clientes procurando receber sugestões e disseminar a opinião dos clientes pela empresa, além de não fazerem testes de mercado para novos serviços. Verifica-se, também, no capital intelectual que os elementos entrevistados (dois níveis hierárquicos distintos) têm opiniões diferenciadas sobre se a longevidade das relações com os clientes é admirada pelos concorrentes. Neste âmbito, citou-se Luthy (1998, p. 5) que diz que “o capital de cliente é a força e a lealdade das relações com o cliente. A satisfação do cliente, a repetição dos negócios, o bem-estar financeiro e a sensibilidade do preço podem ser utilizados como indicadores do capital de cliente”. Cabrita (2009, p. 116), diz, também, que “a satisfação, a longevidade das relações, a fidelização e a confiança, por exemplo, são atributos das relações com clientes. Estes mesmos atributos classificam também as relações com fornecedores”, sendo estes mesmos atributos fundamentais para o bom desempenho organizacional. Assim, como as empresas não se relacionam exclusivamente com os seus clientes, fazem-no também com os chamados **aliados**, ou seja, pessoas que colaboram com a empresa, por exemplo, os fornecedores e associações do setor. Sendo que a empresa em estudo revelou que troca informações com associações do setor e tem em conta essas informações aquando da tomada de decisão, podendo este facto evidenciar que as relações com os aliados (particularizando para as associações do setor) são importantes. Por último, a empresa também não deve menosprezar

os concorrentes, esta situação não se evidenciou na empresa em estudo que revelou desconhecer as forças e fraquezas dos concorrentes além de serem pouco influenciados pelas ações dos concorrentes. As referências da literatura e a análise da situação da empresa estudada permite-nos, também, verificar existir correlação entre o capital relacional e o desempenho financeiro da empresa.

Posto isto, conclui-se que os diferentes componentes do capital intelectual são considerados e valorizados, apesar de o serem de formas diferenciadas na empresa alvo do estudo. Estes são considerados como presentes, importantes e valiosos o que nos permite concluir que provavelmente os diferentes componentes do capital intelectual estão relacionados com o desempenho financeiro da empresa.

Em jeito de súmula, pode-se concluir que foi cumprido o objetivo de investigação e que se verificou que o capital intelectual é importante na empresa alvo do estudo e que este parece estar diretamente relacionado com o desempenho financeiro de uma empresa do setor da logística, nomeadamente da empresa estudada.

Pois são os trabalhadores e o seu conhecimento, a peça-chave para o desenvolvimento da empresa, e consequente desempenho financeiro, são as boas condições de trabalho e o acesso à informação que proporcionam um melhor desempenho financeiro, e é a relação que a empresa tem com os seus clientes, clientes que compram os serviços da empresa e repetem a compra que propiciam o desempenho financeiro. Pelo que o apresentado leva-nos a considerar que o capital intelectual tem impacto positivo no desempenho financeiro da empresa estudada.

Contudo, os resultados da investigação parecem evidenciar que também o setor da logística, neste caso concreto, reconhece a importância do capital intelectual no sucesso do setor da logística para a sustentabilidade e competitividade mas, tal como a maioria das empresas nacionais e internacionais, desconhecem como podem identificar os elementos do capital intelectual, explorá-lo e geri-lo. Pois a respeito é dito que a gestão do capital intelectual pretende extrair valor do conhecimento (Egbu, 2004), que proporcionará vantagem competitiva e “a vantagem competitiva depende da identificação, conjugação e gestão dos ativos do conhecimento (capital intelectual) aliada com a estratégia”, como dizem Santos-Rodrigues et al. (2011, p. 73).

Porém, existe a noção de que muito mais poderá ser feito, com melhor acesso à informação, com mais tempo ou com mais recursos financeiros. Pelo que muito embora os objetivos estabelecidos no início deste estudo tenham sido alcançados não há trabalhos perfeitos e várias limitações podem ser apontadas ao resultado final atingido.

Pelo que uma das **limitações** deste estudo foi a questão do tempo, por este ser limitado, teve que se ser objetivo e assertivo, facto que obrigou a limitar a exploração e a análise em estudo. Mas do aprendido se deduz que não há trabalhos completos e que todos os trabalhos empíricos são o início de uma maior investigação. Outra limitação do estudo, relaciona-se com

o facto de se tratar de um estudo de caso exploratório e por isso não poder ser (nem ser) generalizável, embora para investigações futuras seja de todo interessante efetuar estudos idênticos a outras entidades, para se poder confrontar com os conhecimentos apreendidos neste estudo. A escolha do enquadramento teórico e consequente modelo de investigação poderá ser considerada como uma limitação. Pois foi utilizada a “teoria” do capital intelectual para efetuar o estudo, no entanto não se pretende dizer que esta teoria é única ou é a melhor teoria a ser utilizada, mas que se considerou a mais adequada para responder aos objetivos e questão de partida, tendo em conta o pouco desenvolvimento teórico no âmbito da relação do capital intelectual com o desempenho financeiro, que também se traduziu numa limitação.

Apesar das limitações do estudo, comuns à maioria dos estudos de investigação, o mesmo terá como **contributos** a constatação de um facto num estudo de caso do setor da logística que pode ser estendido a outras empresas do mesmo setor ou até de setores diferentes e, também, a contribuição para o alargamento da “teoria” do capital intelectual centrado no desempenho financeiro, bem como a sensibilização das empresas para, aquando da tomada de certas decisões, considerarem o capital intelectual e a sua importância.

Para finalizar apresentam-se aqui algumas sugestões para **investigações futuras**, pois existe a plena consciência de que o estudo se trata apenas de “uma gota no oceano” que ainda há muito para desvendar, pois existe a consciência de que não foi esgotada toda a discussão de um cenário. Contudo, pensasse que este poderá ser um “ponto de partida” para investigações futuras, pelo que se sugere que o estudo seja alargado a mais empresas do setor logístico de forma a se proceder à comparação entre elas. Podendo, eventualmente, replicar-se o estudo aqui iniciado a outros espaços geográficos próximos ou longínquos, como por exemplo na vizinha Espanha ou outro. Além de que seria de grande interesse poder comparar a importância do capital intelectual em empresas de diferentes espaços geográficos (como no caso da Euro Região Galiza-Norte de Portugal). Além disso, seria interessante utilizar metodologias estatísticas confirmatórias que permitam validar o questionário utilizado, replicando-o noutros setores, públicos, dados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS¹

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Almeida, M. A. P. N. (2007). *Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal*. Lisboa: Edições Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Andriessen, D. (2004). *Making sense of intellectual capital*: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- APLOG - Associação Portuguesa de Logística. (2010). *A Situação da Logística em Portugal*. Lisboa.
- Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial*: Bookman.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.
- Berglund, M., Van Laarhoven, P., Sharman, G., & Wandel, S. (1999). Third-party logistics: is there a future? *International Journal of Logistics Management, The*, 10(1), 59-70.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão e Boas Práticas de Investimento em Capital Intelectual no Sector Hoteleiro*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bontis, N. (1997). Intellectual capital questionnaire. *Institute for Intellectual Capital Research Inc., Hamilton, Canada*.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5), 433-462.

¹ As citações e referências bibliográficas desta dissertação foram realizadas exclusivamente com o apoio do *software* de referências bibliográficas Endnote, versão X5. O processo de correspondência entre as citações e a lista de referências bibliográficas final é automático e assegura que não há citações no texto que não sejam referidas na lista de referências, nem referências incluídas nesta lista que não sejam citadas no texto.

- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N. (2004). National intellectual capital index: a United Nations initiative for the Arab region. *Journal of intellectual capital*, 5(1), 13-39.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European management journal*, 17(4), 391-402.
- Bontis, N., & Fitz-Enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of intellectual capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 85-100.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital*: Thomson Learning.
- Cabrita, M. R. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional* (1.ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Cañibano, L., Garcia-Ayuso, M., & Sánchez, P. (2000). Accounting for intangibles: a literature review. *Journal of Accounting Literature*, 19, 102-130.
- Chen, J., Zhaohui, Z., & Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of intellectual capital*, 5(1), 195-212.
- Chen, M.-C., Cheng, S.-J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of intellectual capital*, 6(2), 159-176.
- CNC Comissão de Normalização Contabilística. (1997). Norma Contabilística e de Relato Financeiro 6 "Ativos Intangíveis".
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 95-120.
- Conceição, P., Heitor, M. V., Gibson, D. V., & Shariq, S. S. (1998). The emerging importance of knowledge for development: Implications for technology policy and innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 58(3), 181-202.
- Conklin, J. (1996). Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. *Group Decision Support Systems*, 1, 362.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano: o talento, a inteligência eo conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento; In the era of human capital: the talent, the intelligence and the knowledge as an economic power. Impacts in enterprises and in investment decisions*: Atlas.

- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 209-240.
- Davenport, T. H. (1999). Knowledge management and the broader firm: Strategy, advantage, and performance. *Knowledge management handbook*, 2, 1-2.
- Drucker, P. (2001). The next society. *The economist*, 52.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*: HarperBusiness New York.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.
- Egbu, C. O. (2004). Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 301-315.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The Eleven Sins of Knowledge Management. *California management review*, 40(3).
- Fisher, W. (2001). Theories of intellectual property. *New essays in the legal and political theory of property*, 168(1).
- Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação Científica (AM Parreira, Trad). *Lisboa: Monitor*
- Foss, N. J. (1997). Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. *Resources, Firms and Strategies*, 3-12.
- Gómez, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*: Aljibe.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17, 109-122.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Helfert, E. A. (2000). Técnicas de análise financeira: um guia prático para medir o desempenho dos negócios.
- Huang, C., Luther, R., Tayles, M., & Haniffa, R. (2010). Human capital disclosures in developing countries: Figureheads and value creators. *Journal of Applied Accounting Research*.
- Hudson, W. J. (1993). *Intellectual capital: How to build it, enhance it, use it*: John Wiley & Sons New York, NY.
- IASB International Accounting Standards Board. (2004). *International Accounting Standard 38 "Intangible Assets"*.

- INE, I. N. d. E. (2008). Principais indicadores dos transportes rodoviários de mercadorias por veículos pesados de mercadorias no Continente. Retrieved 28 de outubro de 2011 http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=225&tipoSelecao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true
- Ireland, R., Hoskisson, R., & Hitt, M. (2003). Administração estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Joia, L. A. (2001). Medindo o capital intelectual. *Revista de Administração de empresas*, 41(2), 54-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Marketing*: Prentice Hall.
- Lemley, M. A. (2004). Property, intellectual property, and free riding. *Tex L. Rev.*, 83, 1031.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*: Brookings Inst Pr.
- Liebowitz, J., & Suen, C. Y. (2000). Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 54-67.
- Luthy, D. H. (1998). *Intellectual capital and its measurement*.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital. *Journal of Global Information Management*, 8(3), 5.
- Malhotra, Y. (2003). *Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development*.
- Mouritsen, J., Bukh, P. N., Larsen, H. T., & Johansen, M. R. (2002). Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of intellectual capital*, 3(1), 10-29.
- Mouritsen, J., Larsen, H. T., & Bukh, P. (2001). Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7), 735-762.
- Murthy, V., & Mouritsen, J. (2011). The performance of intellectual capital: Mobilising relationships between intellectual and financial capital in a bank. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(5), 622-646.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 242-266.
- OCDE. (1996). The Knowledge-Based Economy. Paris: 1996 Science, technology and industry outlook.

- Pacheco, F. I., Souza, K., Citó, P. M., Rezende, S. G., & da Silva, A. C. G. (2011). Gestão do Conhecimento.
- Polanyi, M., & Sen, A. (1983). *The tacit dimension*: Peter Smith Gloucester, MA.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Ponte*.
- Pordata, B. d. D. P. C. (2011). Empresas dos Transportes e Armazenagem - Portugal. Retrieved 28 de Outubro de 2011 www.pordata.pt/Portugal/Empresas+dos+Transportes+e+Armazenagem+total+e+por+escalao+de+peaoal+ao+servico-302
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª edição ed.). Lisboa: Gradiva.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long range planning*, 30(3), 413-426.
- Santos-Rodrigues, H. M. S., Dorrego, P. F. F., & Fernández, C. M. F.-J. (2011). *La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la eurorregión Galicia Norte de Portugal*. Vigo: Universidade de Vigo.
- Saur-Amaral, I. (2005). Knowledge management in a multidisciplinary environment. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 5, 9-18.
- Seemann, P., DeLong, D., Stucky, S., & Guthrie, E. (2000). Building intangible assets: a strategic framework for investing in intellectual capital. *Knowledge management: Classic and contemporary works*, 85-98.
- Sink, D. S. (1985). *Productivity management: Planning, measurement and evaluation, control, and improvement*. New York.
- Smith, L. (2009). Valuation of Intellectual Property. *Current Topics in ISM*.
- Sponder, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17, 45-62.
- Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual - A Nova Riqueza das Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Stroh, M. B. (2002). What is Logistics. *Dumont: Logistics Network Inc*.
- Sullivan Jr, P. H., & Sullivan Sr, P. H. (2000). Valuing intangibles companies—An intellectual capital approach. *Journal of intellectual capital*, 1(4), 328-340.
- Sullivan, P. H. (2000). *Value driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*: John Wiley & Sons, Inc.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*: Berrett-Koehler Pub.

- Van Caenegem, W. (2002). Intellectual property and intellectual capital. *Law papers*, 20.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais ea convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de empresas*, 40(4), 20-37.
- Vieira, C. M. C. (1999). A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas à sua fidelidade e validade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, pp. 89-11.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Westnes, P. (2005). What is Intellectual Capital. *Defining and describing the concept: Arbeidsnotat-RF*, 54.
- Yin, R. K. (1994). Case study research: design and methodology: California: SAGE Publications. Liite.
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods, volume 5 of Applied Social Research Methods Series: Sage Publications, Thousand Oaks, USA.

ANEXOS

ANEXO I - GUIÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA SOBRE CAPITAL INTELECTUAL E DESEMPENHO FINANCEIRO

Tendo em conta a cada vez maior importância assumida pelo capital intelectual no desempenho organizacional, a entrevista que se segue, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, tem por objetivo avaliar a importância do capital intelectual nas empresas e o seu impacto no desempenho financeiro, nomeadamente no setor da logística.

A conclusão desta entrevista é de extrema importância para a realização do presente estudo pelo que a sua participação nesta pesquisa é crucial.

Para o efeito, pedimos que dedique alguns minutos a responder à presente, valorizando, também, as respostas que considera corresponder mais fielmente à situação da sua empresa, enquanto representante da mesma. Por favor, certifique-se de completar todos os itens da entrevista, bem como responder de forma aberta e sincera.

Todas as respostas fornecidas são estritamente confidenciais. Os dados da empresa solicitados são utilizados unicamente para fins comparativos. Mais uma vez, obrigada pela sua participação.

1. Caracterização da empresa (Se não souber a resposta, por favor, responda aproximadamente. Relembremos que as respostas são confidenciais).
 - 1.1. Distrito em que se localiza a empresa.
 - 1.2. Ano de início de atividade (se aplicável).
 - 1.3. Número de funcionários.
 - 1.4. Faturação média anual.
 - 1.5. Resultado líquido.
 - 1.6. Outros.

2. Caracterização do representante da empresa.
 - 2.1. Cargo que ocupa na empresa.

3. Capital Intelectual

3.1. Capital Humano

Dos seguintes itens, que pretendem retratar o capital humano, responda à questão indicando a situação da sua empresa e escolha a valoração que considera adequar-se à mesma.

	1. Nada de acordo	2. Pouco de acordo	3. De acordo	4. Muito de acordo	5. Totalmente de acordo
<ol style="list-style-type: none">1. Os vossos empregados têm uma grande formação especializada para a tarefa ou função que desempenham na organização?2. No setor, os vossos empregados são considerados os melhores?3. Quando um empregado deixa a empresa têm um programa de treino para a sua substituição.4. A vossa organização obtém bons resultados quando há cooperação e trabalho de equipa?5. É promovido o desenvolvimento das relações internas na vossa empresa?6. Geralmente os vossos empregados executam as tarefas demonstrando muita motivação?7. Os vossos trabalhadores são muito habilidosos?8. Os funcionários estão satisfeitos com a empresa?9. Se certos indivíduos deixassem a vossa organização teriam problemas devido ao seu bom desempenho?10. A organização considera que retira o máximo proveito da competência dos seus empregados?11. Certos indivíduos na empresa desvalorizam o trabalho de outros?12. A empresa apoia os seus colaboradores a atualizar a sua formação e competências?13. Quando contratam trabalhadores, dedicam-se a encontrar os melhores candidatos disponíveis?14. Os vossos funcionários aprendem uns com os outros?15. Os empregados da vossa empresa dão o melhor de si para atingir os vossos objetivos?16. Os vossos diretores gostam da mudança?17. Os vossos diretores são hábeis a influenciar as pessoas para que se empenhem voluntariamente?18. Os empregados expressam as suas opiniões?					

3.2. Capital Estrutural

Dos seguintes itens, que pretendem retratar o capital estrutural, responda à questão indicando a situação da sua empresa e escolha a valoração que considera adequar-se à sua empresa.

	1.Nada de acordo	2. Pouco de acordo	3. De acordo	4. Muito de acordo	5. Totalmente de acordo
1. A vossa empresa orgulha-se de ser eficiente? 2. Os sistemas de dados da empresa facilitam o acesso à informação? 3. Na vossa empresa há excesso de burocracia? 4. A estrutura organizacional da vossa empresa evita a distância hierárquica? 5. Os sistemas e os procedimentos da empresa apoiam a inovação? 6. Na vossa organização são frequentes as formações oferecidas aos funcionários? 7. As regras e normas internas instauradas e formalizadas são fundamentais para o funcionamento da organização? 8. As normas e procedimentos “não oficiais” (que são apenas transmitidos verbalmente entre colaboradores e aquando a passagem de conhecimentos) são mais importantes para o êxito da organização que as regras formalizadas? 9. A cultura da organização é encorajadora e o seu ambiente de conforto?					

3.3.Capital Relacional

Dos seguintes itens, que pretendem retratar o capital relacional, responda à questão indicando a situação da sua empresa e escolha a valoração que considera adequar-se à sua empresa.

	1.Nada de acordo	2. Pouco de acordo	3. De acordo	4. Muito de acordo	5. Totalmente de acordo
1. Os clientes estão satisfeitos com a vossa organização? 2. O tempo de resposta aos vossos clientes tem melhorado? 3. A longevidade das relações que mantêm com os vossos clientes é admirada pelas outras empresas do setor? 4. Os vossos clientes são leais à vossa empresa? 5. Os vossos serviços são solicitados mais do que uma vez pelo mesmo cliente? 6. Contactam frequentemente com os vossos clientes para saber quais as suas sugestões? 7. O feedback dos vossos clientes é disseminado em toda a organização? 8. Normalmente, importam-se com os desejos do cliente? 9. Esforçam-se continuamente para satisfazer o desejo dos clientes? 10. Por vezes oferecem serviços novos para perceber o que os clientes não querem? 11. Estão confiantes de que os vossos clientes continuarão a fazer negócio convosco?					

12. Conhecem as forças e as fraquezas dos concorrentes?					
13. Trocam informações com as associações do setor?					
14. A informação das associações do setor é considerada nas decisões estratégicas?					
15. Os concorrentes impulsionam a vossa empresa a inovar?					

4. Desempenho Financeiro

Considere os seguintes aspetos relativos ao desempenho financeiro da sua empresa e responda à questão indicando a situação da sua empresa e escolha a valoração que considera adequar-se à sua empresa.

	1. Nada de acordo	2. Pouco de acordo	3. De acordo	4. Muito de acordo	5. Totalmente de acordo
1. A vossa empresa tem o mais baixo custo por operação do setor? 2. Têm vindo a melhorar continuamente o rácio custo/receita? 3. O aumento da receita por empregado tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos? 4. A receita obtida por cada funcionário da vossa empresa é a melhor do setor? 5. O tempo que leva para completar uma operação foi diminuindo ao longo dos últimos anos? 6. O tempo que leva para completar uma operação é o melhor do setor? 7. A vossa empresa oferece um serviço de grande valor acrescentado? 8. A quota de mercado da empresa tem vindo a aumentar? 9. A vossa quota de mercado tem vindo a melhorar ao longo dos últimos anos? 10. São detentores da maior quota de mercado do setor? 11. O vosso desempenho financeiro tem melhorado ao longo dos anos? 12. A empresa tem melhorado os seus rendimentos ao longo dos anos? 13. Os rendimentos da empresa têm aumentado nos últimos três anos? 14. A empresa teve lucro nos últimos três anos? 15. Os gastos da empresa têm aumentado bastante nos últimos três anos? 16. Os resultados da empresa têm sido positivos nos últimos três anos? 17. O desempenho global da empresa é de extrema importância para o eficaz desempenho financeiro?					

Obrigada pela sua colaboração!

